

Sähköä liiketoimintaan!

Pk-majoitusyrittäjien sähköinen liiketoiminta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Ben Laurent

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

LAURENT, BEN: Sähköä liiketoimintaan!
Pk-majoitusyrittäjien sähköinen liiketoiminta

Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö 65 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee pk-majoitusyrittäjien lähestymistapoja sähköiseen liiketoimintaan sekä yrittäjien näkemyksiä pk-majoitusyrityksen sähköisessä liiketoiminnassa tarvittavasta osaamisesta. Opinnäytetyötä varten tehtiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa sovellettiin fenomenografista lähestymistapaa. Tutkimuksen otoksena oli yhdeksän majoitustoimintaa harjoittavaa yrittäjää. Aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Aineiston luokittelussa hyödynnettiin pk-yritysten sisäisten ja ulkoisten tietoteknisten valmiuksien luokittelua sekä tutkimuskysymyksiin pohjautuvaa aineiston luokittelua.

Luokittelun pohjalta hahmottui aineistosta yrittäjien erilaisia lähestymistapoja sähköiseen liiketoimintaan. Lähestymistapojen tyypittelemiseksi luotiin malli, joka pohjautuu liiketoimintaosaamisen kolmeen tasoon sekä kolmen esimiesroolin kompetensseihin. Mallin avulla syntyi yhdeksän yrittäjän sähköisen liiketoiminnan lähestymistavan kuvausta. Tyypitysmallia hyödynnettiin aineiston analyysiin.

Tyypittelymallissa pk- majoitusyrittäjän sähköisen liiketoiminnan osaamista tarkastellaan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Toinen mallin ulottuvuus kuvaa yrittäjän johtamisen luonnetta. Johtamista tarkastellaan työnjohdon, keskiyohdon ja ylimmän johdon esimiesroolien avulla.

Tyypityksen perusteella syntyi kuvaus kolmesta potentiaalisesti tehokkaaksi määritellystä pk- majoitusyrittäjien sähköiseen liiketoiminnan lähestymistavasta sekä kolmesta potentiaalisesti vähemmän tehokkaasta sähköisen liiketoiminnan lähestymistavasta.

Avainsanat: majoitusyrityksen sähköinen liiketoiminta, pk-majoitusyrittäjä, sähköisen liiketoiminnan osaaminen

Lahti University of Applied Sciences
Masters Degree in Service Management

LAURENT, BEN: eBusiness!
SME hospitality entrepreneurs and ebusiness

Master's Thesis in Hospitality Management 65 pages, 7 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis analyses the approach of SME hospitality entrepreneurs to ebusiness as a part of their business and the SME hospitality entrepreneur's views on the required knowledge in their ebusiness. For this purpose a qualitative phenomenological research was done. The sample consisted of nine SME hospitality entrepreneurs. The method for collecting the research material was theme interviews. The material was classified with a three stage classification of the internal and external ICT- readiness and a classification based on the research questions.

Based on the classification it was possible to identify different approaches of the entrepreneurs to ebusiness. To create a typology for the approaches, a model was made based on a three stage definition of business knowledge and a three stage definition of managerial competencies. The model consists of nine different approaches to ebusiness. The model was applied to the research material.

The model analyses the ebusiness knowledge of the SME hospitality entrepreneur on a strategic, tactical and operational level. The managerial role of the entrepreneur is analysed through the roles of supervisor, middle management and senior management.

Three potentially efficient approaches of SME entrepreneurs to ebusiness were identified with three potentially less efficient approaches.

Key words: hospitality ebusiness, SME hospitality entrepreneur, ebusiness know-how

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	3
1.2	Työn rakenne, toteutus ja rajaus	5
2	SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA	7
2.1	Internetin käyttö Suomessa ja maailmalla	7
2.2	Sähköisen liiketoiminnan määrittely	10
2.3	Sähköinen liiketoiminta osana yrityksen liiketoimintaa	13
2.4	Pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan käytännön valmiuksien kuva	18
2.5	Pk-yritykset ja sosiaalinen media	19
2.6	Pk-majoitusyrityksen sähköisen liiketoiminnan erityispiirteitä	21
2.7	Matkailun sähköisen liiketoiminnan visio	25
3	NÄKÖKULMIA YRITTÄJÄN OSAAMISEEN	27
3.1	Osaaminen työelämässä	27
3.2	Osaamisen johtaminen	32
3.3	Pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisvaatimuksia	35
4	PK-MAJOITUSYRITTÄJÄT SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN HARJOITTAJINA	39
4.1	Tutkimusmenetelmä ja otos	39
4.2	Aineiston hankinta, luokittelu ja tyypittely	41
4.3	Aineiston analyysi	43
4.3.1	Yritysten tietotekniset kehitysvaiheet	44
4.3.2	Pk-majoitusyrittäjien lähestymistapoja sähköiseen liiketoimintaan	47
4.3.3	Haastateltujen yrittäjien tyypittely	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

Sähköisten välineiden hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä on kiinnostanut minua jo pitkään. Ensimmäiset kokemukseni sähköisestä liiketoiminnasta ulottuvat 1980-luvulle, jolloin toimin hotelliketjussa hotellinjohtajana ja myöhemmin vastuussa ketjun markkinoinnista. Hotelliketjut ottivat silloin ensimmäisiä askeleita toiminnan sähköistämisessä käynnistämällä ensimmäisiä sähköiseen tietokantaan perustuvia asiakassuhdeohjelmia ja ottamalla käyttöön sisäisiä tiedonsiirtojärjestelmiä.

Olen ihmetellyt, miksi pienet ja keskisuuret majoitusyritykset ovat olleet niin hitaita omaksumaan sähköisen liiketoiminnan tarjoamia liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia. Ymmärrän tietenkin, että pienissä yrityksissä ei ole aikaa, osaamista eikä aina edes syytä panostaa sähköisen liiketoiminnan menetelmiin. Mutta isompien matkailun pk-yritysten hitautta on vaikea ymmärtää. Ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyössä selvitin matkailuyritysten tapaa käsitellä asiakastietoja. Työn tekemisen aikana vuonna 2006 sähköiseen liiketoimintaan ei vielä kiinnitetty samanlaista huomiota matkailualalla kuin nyt. Pienissä yrityksissä yrittäjät sanoivat hoitavansa asiakassuhteet henkilökohtaisesti. Suuremmissa yrityksissä oli käytettävissä järjestelmiä, jotka olisivat mahdollistaneet sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen ja hyödyntämisen. Yleensä järjestelmät olivat kuitenkin vajaakäytössä.

Edellisen opinnäytetyöni tekemisen jälkeen sähköisen liiketoiminnan edellytykset matkailualalla ovat kehittyneet nopeasti. Markkinoilla on tarjolla edullisia ja jopa ilmaisia sovelluksia, joiden avulla pieni matkailuyritys voi ottaa ensimmäisiä askeleita sähköisessä liiketoiminnassaan. Matkailun sähköisen liiketoiminnan koulutustarjontakin lisääntyy nopeasti.

Merkittävästä sähköisen liiketoiminnan kehittämispanostuksesta huolimatta suomalaiset pk-yritykset omaksuvat sähköistä liiketoimintaa hitaasti (Pohto 2009 ja 2010; Ovaskainen 2010). Tutkimustulokset muista maista ovat samansuuntaisia. Tutkimuksissa keskeiseksi sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä nousee yrittäjän rooli. Yrittäjän asenne, kiinnostus, osaaminen ja liiketoiminnallinen orientaatio

tio vaikuttavat ratkaisevasti kaikkiin yrityksessä tehtäviin ratkaisuihin.(Wang & Ahmed 2009; Eriksson, Hultman & Naldi 2008; Gilmore, Gallagher & Henry 2007; Stockdale & Standing 2006.) Siksi päätin keskittyä opinnäytetyössäni yrittäjän rooliin sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Mediassa, tutkimusten raporteissa ja asiantuntijoiden esityksissä tulee tavallisesti yleisellä tasolla esiin pk-yritysten hidas sähköisen liiketoiminnan omaksuminen. Syitä hitauteen käsitellään yleisesti menemättä yksittäisten yrittäjien näkemyksiin sähköisen liiketoiminnan merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle. Minua kiinnostaa matkailun pk-yrittäjien oma näkemys sähköisen liiketoiminnan merkityksestä yrityksen liiketoiminnan kokonaisuudessa, sähköisestä liiketoiminnasta haettava hyöty yrityksessä, yrittäjän sähköisen liiketoiminnan osaamistarpeesta ja parhaasta tavasta kehittää tarvittavaa yrittäjän osaamista.

Aihe kiteytyi vähitellen opinnäytetyön aineiston keruun aikana. Aluksi tavoitteenani oli keskittyä sosiaalisen median merkitykseen matkailun pk-yritysten toiminnassa. Aihe tuntui kuitenkin kapealta. Seuraavaksi oli ajatuksenani yrittää liittää sähköinen liiketoiminta johonkin yleisesti käytössä olevaan liiketoiminnan suunnittelumalliin, mutta siihen ei tuntunut löytyvän luontevaa tapaa. Sähköisen liiketoiminnan kehittämisen kenttä rupesi vähitellen aukenemaan, kun suoritin syksyllä 2009 Joensuun avoimessa yliopistoissa Matkailun verkkoliiketoiminnan opintojakson ja sen jälkeen vuonna 2010 Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Matkailun sähköisen liiketoiminnan erikoistumisopinnot.

Suoritettujen sähköisen liiketoiminnan opinnot auttoivat määrittelemään omia tavoitteita. Tavoitteenani ei ole ryhtyä sähköisen liiketoiminnan kehittäjäksi. Siihen löytyy markkinoilta erinomaisia asiantuntijoita, joilla on jo pitkä kokemus alalta. Omassa yritystoiminnassani olen tekemisissä matkailuyritysten liiketoiminnan kehittämisen kanssa. Tavoitteenani on lisätä omaa ymmärrystäni sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen nykytilanteesta matkailun pk-yritysten piirissä ja hyödyntää tätä ymmärrystä omassa konsultointi- ja koulutustoiminnassani yhtenä liiketoiminnan kehittämisen osa-alueena. Opinnäytetyöni avulla voin ehkä paremmin ymmärtää, miten sähköistä liiketoimintaa kannattaisi kehittää ja minkälaista sähköisen liiketoiminnan asiantuntija-apua yhteistyöyritykseni saattaisivat

tarvita. Opinnäytetyö hyödyttää siten omaa liiketoimintaani ja voi olla hyödyksi yhteistyöyritysten kehittäessä omaa sähköistä liiketoimintaansa.

Opinnäytetyö on hankkeistettu. Opinnäytetyön toimeksiantajana on omistamani yritys nimeltään BL-Management Oy. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluja matkailuyrityksille.

1.1 Tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrittäjien näkemyksiä sähköisen liiketoiminnan merkityksestä, sähköisen liiketoiminnan asettamista vaatimuksista pk-majoitusyrityksen yrittäjän osaamiselle ja parhaiksi koetuista tavoista kehittää oman yrityksen sähköistä liiketoimintaa osana yrityksen kokonaisliiketoimintaa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä hyötyjä pk- majoitusyrittäjä hakee sähköisestä liiketoiminnasta?
- Mitä yrittäjän osaamista hyötyjen saaminen sähköisestä liiketoiminnasta edellyttää?

Aihetta syvennetään seuraavilla tarkentavilla kysymyksillä:

- Mitä yrittäjä ymmärtää sähköisellä liiketoiminnalla?
- Miten sähköinen liiketoiminta liittyy yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuteen?
- Miten yrittäjä katsoo parhaiten saavansa tarvittavan sähköisen liiketoiminnan osaamisen?

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sähköinen liiketoiminta, pk-majoitusyrittäjä ja liiketoimintaosaaminen. Sähköinen liiketoiminta voidaan määritellä informaatioteknologian soveltamiseksi sisäisiin liiketoimintaprosesseihin ja aktiviteetteihin, joihin yritys ryhtyy kaupallisessa toiminnassa (Gay, Charlesworth & Esen 2007, 5). Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa siten yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin ja muuttaa yrityksen toimintatapoja ja yrityksen ja henkilöstön osaamisvaatimuksia.

Euroopan komission (2006) määritelmän mukaan pk-yrityksiksi luetaan seuraavat yritykset:

- mikroyritys: henkilöstö alle 10 henkeä, liikevaihto alle 2 miljoonaa euroa, taseen loppusumma alle 2 miljoonaa euroa
- pieni yritys: henkilöstö alle 50 henkeä, liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa, taseen loppusumma alle 10 miljoonaa euroa
- keskisuuri yritys: henkilöstö alle 250 henkeä, liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa, taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa

Tilastokeskuksen mukaan pk-yrityksiä oli Suomessa 320 072 vuonna 2009. Näistä mikroyrityksiä oli 302 943, pieniä yrityksiä 14772 ja keskisuuria

2 357. (Tilastokeskus 2009a.) Matkailuyrityksiä oli vuonna 2008 kaikkiaan 28 117 ja yritykset työllistivät keskimäärin 3,7 työntekijää. Majoitustoimintaa harjoittavia yrityksiä oli vuonna 2008 yhteensä 1952 ja ne työllistivät keskimäärin 6,2 työntekijää. Jos tarkastellaan erikseen hotelleja ja muuta majoituselinkeinoja, niin saadaan todellinen kuva matkailuyritysten koosta. Hotellit työllistivät vuonna 2008 keskimäärin 15,2 työntekijää ja hotelliyritysten liikevaihto oli keskimäärin 2 048 000 euroa. Muut majoitustoimintaa harjoittavat yritykset työllistivät keskimäärin 1,3 työntekijää, ja niiden keskimääräinen liikevaihto oli 126 000 euroa. (Harju-Autti 2010, 7.) Tämän tutkimuksen kohderyhmän majoitusyritykset ovat mikro-, pieniä ja keskisuuria majoitusyrityksiä.

Yrittäjä voidaan määritellä monella tavalla. Tilastokeskuksen määritelmä 2 (2011) sopii tässä tilanteessa yrittäjän perusmääritelmäksi. Yrittäjäksi luetaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Myös osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheen kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi.

Yrittäjän merkitys pk-yrityksen toiminnassa yleisesti ja sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä erityisesti on ratkaisevan suuri. Siksi on perusteltua tarkastella nimenomaan yrittäjän käsityksiä sähköisestä liiketoiminnasta ja sähköisen liiketoiminnan edellyttämiä osaamisen muutosvaatimuksia. Yrittäjän kiinnostus on ratkaiseva muutoksen käynnistävä tekijä. (Stockdale & Standing 2006, 390 - 391; Reijonen 2010, 289 - 292.) Henkilöstön osaamisen muutosvaatimukset korostuvat niissä tehtävissä, joissa ollaan tekemisissä sähköisen toiminnan kanssa joko yri-

tyksen sisällä tai sen ulkopuolella. Henkilöstön mahdollisuudet toimia ja kehittää osaamistaan riippuvat kuitenkin ratkaisevasti yrittäjän liiketoiminnallisesta orientaatiosta ja kiinnostuksesta. Siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään vain yrittäjän näkemyksiin sähköisestä liiketoiminnasta, sähköisestä liiketoiminnasta haettavista hyödyistä ja siinä tarvittavasta osaamisesta.

Osaamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Ovaskainen (2010, 60) käsittelee väitöskirjassaan pk-yritysten Internet-pohjaisen kaupankäynnin kvalifikaatiovaatimuksia. Hän esittelee käsitteitä, joita käytetään usein samantapaisessa merkityksessä kuin kvalifikaatiot. Näitä ovat kvalifikaatiovaatimukset, kompetenssi, ammatillinen kyvykkyys tai englanninkielinen sana knowledge.

Ruohotie ja Honka (2003, 18) määrittelevät kompetenssin ”yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa”.

Tässä opinnäytetyössä keskeiseksi muodostuu yrittäjän liiketoimintaosaaminen. Akateemisen oloiset kvalifikaatio- ja kompetenssi- käsitteet tuntuvat etäisiltä tarkasteltaessa yrittäjien näkemyksiä osaamisesta. Näsi ja Neilimo (2006, 250) tarkastelevat liiketoimintaosaamista kolmella tasolla. Strategisen johtamisen tasolla kehitetään innovatiivisia liiketoimintamalleja yrityksen kilpailukyvyn lisäämiseksi. Taktisen johtamisen tasolla sopeutetaan liiketoiminta vuositason suunnitteluun ja kehitetään toimintaa erityisesti tulosityksikön johdon ja esimiesten tasolla. Operatiivisen johtamisen tasolla muunnetaan liiketoimintamallit arkipäivän toiminnaksi liiketoimintayksikön henkilöstön osaamisen näkökulmasta.

1.2 Työn rakenne, toteutus ja rajaus

Opinnäytetyön luku 2 käsittelee pk-yritysten sähköistä liiketoimintaa tutkimusten valossa. Luvun avulla avataan sähköisen liiketoiminnan käsitettä tutkimuksen perustaksi. Luvussa 3 tarkastellaan osaamisen käsitettä, luvussa 4 kuvataan tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen käytännön suorittaminen. Luvussa 5. käsitellään tutkimuksen pohjalta tehtäviä johtopäätöksiä.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa sovelletaan fenomenografista lähestymistapaa. Fenomenografisella tutkimuksella pyritään saamaan näkyviin ihmisten erilaisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Rissanen (2006) kuvaa fenomenografisen tutkimuksen kahta tasoa. Ensimmäisen asteen tasolla pyritään hahmottamaan tutkittavien erilaisia käsityksiä tutkittavana olevasta asiasta. Toiseen asteen tasolla tutkija pyrkii luomaan tulkintaa ihmisten käsitysten pohjalta tutkittavasta ilmiöstä. Lähestymistavan soveltaminen on perusteltua siksi, että yrittäjien käsitys sähköisen liiketoiminnan merkityksestä yritykselle ja siinä tarvittavasta osaamisesta on tutkimuksen kannalta keskeinen. Tutkimusaineisto kootaan haastattelututkimuksella. Haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet määritellään etukäteen. Haastattelijalla ei ole tarkkaa kysymyslistaa. Hänellä on kuitenkin aiheista tukilista, jonka avulla hän pyrkii varmistamaan, että kaikki haastattelun teemat tulevat käsitellyksi. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Opinnäytetyö rajataan koskemaan majoitustoimintaa harjoittavia pk-yrittäjiä. Rajauksen perusteena on se, että majoitus on keskeinen matkailun palvelutuotannon tekijä (Havas, Jaakonaho, Rantanen & Sievers 2006, 21). Sähköinen liiketoiminta liittyy majoitustoimintaan laaja-alaisesti asiakashankinnan, varaustoiminnan, toiminnan ohjauksen, kumppanisuhteiden ja talouden näkökulmaista. Työssä ei käsitellä majoitusyritysten liikeideaan liittyviä tekijöitä.

2 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi Internetin käyttöä Suomessa ja maailmalla. Seuraavaksi paneudutaan sähköisen liiketoiminnan määrittelyyn ja edetään sähköiseen toimintaan osana yrityksen liiketoimintaa. Seuraavaksi tarkastellaan sähköistä liiketoimintaa pk-yritysten näkökulmasta. Lopuksi keskitytään tarkastelemaan matkailuyrityksen ja erityisesti majoitustoimintaa harjoittavan yrityksen sähköisen liiketoiminnan toimintaympäristöä.

2.1 Internetin käyttö Suomessa ja maailmalla

Internetin käytön laajuudella on keskeinen vaikutus sähköisen liiketoiminnan edellytyksiin. Seuraavaksi tarkastellaan Internetin käyttöä Suomessa suhteessa muihin Pohjoismaihin ja Eurooppaan. Taulukossa 1 kuvataan Internetin käyttöä Suomessa eräiden käyttömuotojen avulla.

TAULUKKO 1. Internetin käytön ja eräiden käyttötapojen yleisyys 2010, % - osuus väestöstä (Tilastokeskus 2010a)

	Käyttänyt Internetiä viim. 3 kk aikana %	Käyttää Internetiä yleensä useita kertoja päivässä %	Käyttänyt sähköpostia viim. 3 kk aikana %	Käyttänyt verkkopankkia viim. 3 kk aikana %	Etsinyt tavaroita tai palveluja viim. 3 kk aikana %	Lukenut verkkolehtiä tai televisio-kanavien Internet-sivuja viim. 3 kk aikana %	Ostanut verkon kautta viim. 3 kk aikana %	Rekisteröitynyt yhteisöpalvelun käyttäjäksi %	Seuraa jotakin yhteisöpalvelua vähintään päivittäin %
16-24v	99	76	91	72	80	92	46	83	67
25-34v	100	78	96	98	94	92	64	76	60
35-44v	96	65	89	91	84	85	58	44	25
45-54v	92	53	79	83	80	74	42	29	12
55-64v	75	43	61	66	60	61	25	15	5
65-74v	43	19	35	36	32	35	9	5	2
Miehet	87	59	76	76	76	76	41	40	25
Naiset	85	54	78	76	70	73	42	43	30
Yhteensä	86	56	77	76	73	74	41	42	28

Suomalaisista 86 prosenttia on käyttänyt Internetiä yleensä. Ikäryhmissä 16 – 44-vuotiaat käytön määrä ei käytännössä voi enää lisääntyä. Internetin käyttö lisääntyy nopeasti vanhemmissa ikäryhmissä. 64 – 75-vuotiaiden ryhmässä Internetin käyttö lisääntyi vuodesta 2009 vuoteen 2010 kymmenellä prosenttiyksiköllä 43 prosenttiin. Internetin käytön tiheys on lisääntynyt. 72 prosenttia suomalaisista on Internetissä päivittäin tai lähes päivittäin. Internetin käyttö on arkipäiväistynyt. Internetiä käytetään sosiaalisten suhteiden hoitoon, henkilökohtaiseen talouteen, ostoksiin ja joukkoviestimien seurantaan. 74 prosenttia 16 – 74-vuotiaista suomalaisista on lukenut verkkolehtiä tai televisiokanavien Internet-sivuilta uutisia. (Tilastokeskus 2010a.)

Sosiaalisen median käyttö on yleistynyt. 42 prosenttia 16 – 74-vuotiaista oli rekisteröitynyt johonkin yhteisöpalveluun keväällä 2010. Yhteisöpalvelujen käyttö painottuu tosin edelleen nuorempiin ikäryhmiin. Sukupuolten kesken ei ole merkittäviä eroja Internetin käytössä. (Tilastokeskus 2010a.)

Matkailupalvelujen osto oli vuonna 2010 (Tilastokeskus 2010b) toisella ja kolmannella tilalla teatterin, konserttien, elokuvien ja vastaavien jälkeen (Taulukko 2). Matkailupalvelut ovat perinteisesti olleet eniten ostettuja palveluja Internetissä.

Tilastojen perusteella Internetin käyttö on Suomessa jo kaikkien ikäryhmien osalta niin yleistä, että sähköiselle kaupankäynnille ei enää ole merkittäviä esteitä kuluttajien Internetin käytön osalta. Sosiaalisen median käyttö yleistyy nopeasti. Käyttö painottuu edelleen nuorimpiin ikäryhmiin, mutta sosiaalisen median merkitys yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen muovaajana lisääntyy nopeasti.

TAULUKKO 2. Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin sukupuolen mukaan 2010 (Tilastokeskus 2010b)

	Naiset %	Miehet %	Yhteensä %
Pääsylippuja teatteriin, konsertteihin, elokuvaan tai vastaaviin	33	30	32
Majoituspalveluja	32	32	32
Muita matkailuun liittyviä palveluja	32	32	32
Vaatteita tai kenkiä	34	16	25
Veikkauksen rahapelejä	17	29	23
Kirjoja, lehtiä tai verkko-opiskelumateriaalia	24	20	22
Harrastuksiin liittyviä tuotteita(muu kuin urheilu)	15	26	21
Valokuvaukseen liittyviä tuotteita tai palveluja	19	15	17
Kulutuselektroniikkaa tai kodinkoneita	10	23	17
Musiikkia	14	19	16
Kodin tekstiilejä, huonekaluja tai leluja	21	11	16
Tietokoneita tai oheislaitteita	7	19	13
Urheiluharrastuksiin liittyviä tuotteita	10	16	13
Terveystai kauneushoitoon liittyviä tuotteita	17	5	11
Elokuvia	8	12	10
Tietokoneohjelmia, ei sisällä pelikonsoli- tai tietokonepelejä	6	12	10
Tietoliikennepalveluita	6	12	9
Pelikonsoli- tai tietokonepelejä	5	13	9
Autoiluun liittyviä tuotteita	3	14	9
Osakkeita, arvopapereita tai rahasisijoituksia	5	11	8
Pääsylippuja urheilutapahtumiin	5	10	8
Vakuutuksia	6	9	8
Elintarvikkeita	1	1	1
Lääkkeitä	1	1	1

Verkkokauppa painottui vuonna 2009 määrällisesti yritysten väliseen kauppaan ja julkisiin hankintoihin. Kuluttajien osuus verkkokaupasta oli 19 prosenttia, yritysten ja julkisen sektorin 81 prosenttia. (Tilastokeskus 2010c.)

Maailman mittakaavassa Internetin käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti. Vuonna 2000 Internetin käyttäjiä koko maailmassa oli 360 miljoonaa. Vuonna 2010 käyttäjiä oli 1.97 miljardia. Kasvua vuodesta 2000 vuoteen 2010 oli 445 prosenttia. Internet-käyttäjistä oli kaikkiaan 28,7 prosenttia koko maailman väestöstä vuonna

2010. Nopeinta kasvu on ollut alueilla, joissa Internetin käyttö oli vähäistä vuonna 2000. Näitä ovat Aasiassa, Afrikka, Keski-Itä ja Latinalainen Amerikka. Nopeasta kasvusta huolimatta Internetin käyttäjiä näillä alueilla on vielä vain 10 – 30 prosenttia väestöstä. Eniten käyttäjiä väestöstä on Yhdysvalloissa, jossa 77,4 prosenttia väestöstä käytti vuonna 2010 Internetiä. Euroopassa vastaava luku vuonna 2010 oli 58,4 prosenttia. (Internet World Stats 2010.)

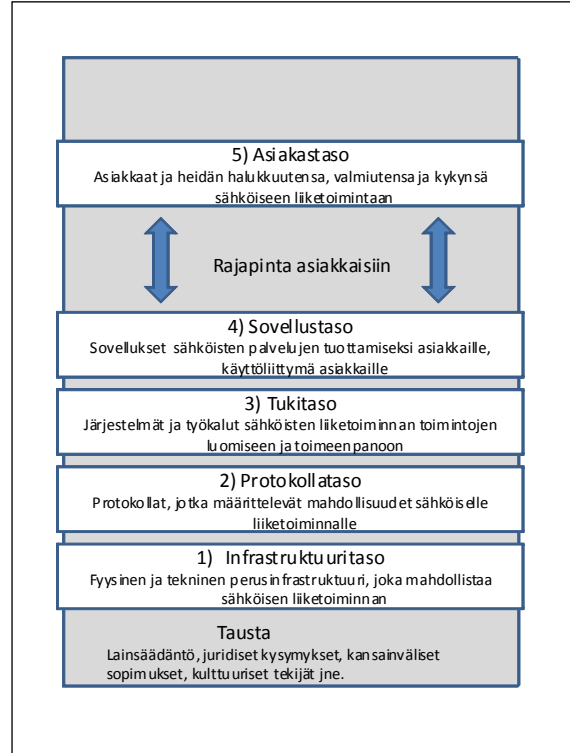
Euroopassa on merkittäviä eroja Internetin omaksumisnopeudessa. Nopeimmin Internetin käyttö on vakiintunut Euroopan pohjoisissa ja läntisissä osissa. Pohjoismaat ovat Internetin käytön kärkimaita Alankomaiden ja Luxemburgin kanssa. Näissä maissa käyttäjiä on yli 80 prosenttia väestöstä ja käyttötavat ovat samantapaisia. Itä- ja Etelä-Euroopassa Internetin käyttö on vähäisintä. Ääripäässä ovat Romania, Kreikka, Bulgaria ja Kypros, joissa Internetin käyttäjiä on alle 40 prosenttia väestöstä. (Tilastokeskus 2009b.)

Tilastojen perusteella suomalaisten matkailuyritysten tärkeimmillä eurooppalaisilla markkinoilla Internetin käyttö on kehittynyt tai se on kehittymässä sähköisen liiketoiminnan kannalta riittävälle tasolle.

2.2 Sähköisen liiketoiminnan määrittely

Berg (2004,11) määrittelee sähköisen liiketoiminnan tietotekniikan ja viestintätekniikan (ICT) hyödyntämiseksi yrityksen liiketoiminnassa ja liiketoimintaprosesseissa. Gay, Charleswoth ja Esen (2007, 5- 7) esittelevät useita sähköisen liiketoiminnan määritelmiä. Käsitteen e-commerce Rayport ja Jaworksy määrittelevät teknisesti välitetyksi vaihdoksi osapuolten (yksilöiden tai organisaatioiden) välillä ja sähköisiksi organisaation sisäisiksi ja organisaatioiden välisiksi aktiviteeteiksi, jotka tukevat vaihtoa. Käsitteen e-business Phillips määrittelee informaatioteknologian soveltamiseksi sisäisiin liiketoimintaprosesseihin ja aktiviteetteihin, joihin yritys ryhtyy kaupallisessa toiminnassa.

Ovaskainen (2010, 25-26) on koonnut Kettusen ja Fileniuksen sekä Kalakotan ja Whinstonin malleista asiakassuuntautuneen sähköisen liiketoiminnan viitekehiksen (Kuvio 1)



KUVIO 1. Sähköisen liiketoiminnan viitekehys (Ovaskainen 2010, 26)

Sähköisen liiketoiminnan puitteet luodaan lainsäädännöllä, copyright-säännöksillä ja kansainvälisillä sopimuksilla. Ympäröivä kulttuuri ja ostotottumukset vaikuttavat tapaan, jolla sähköistä liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Infrastruktuuritaso tarkoittaa tietoliikenneyhteyksiä (kaapelit), yhteystyyppejä (modeemit, WAN), palvelimia ja verkon aktiviteetteja. Protokollataso tarkoittaa verkossa ja sähköisessä liiketoiminnassa sovellettavia protokollia (http, html, ssl, ssh, ftp, irc, wap, umts). Tukitasolla tarkoitetaan järjestelmiä, jotka mahdollistavat kaupankäynnin käytännössä. Tällaisia ovat maksujärjestelmät, tietoturvaratkaisut, tietokantakytkennot ja kauppapaikkajärjestelmät. Sovellustasossa toimitaan asiakaspinnassa. Tällä tasolla ovat palvelut, asiakkaiden tukijärjestelmät, verkkolehdet, hakemistot, portaalit ja kauppapaikat. Mikkolan (2010a) mukaan osapuolena asiakaspinnassa ovat asiakkaat kulutustottumuksineen ja -tarpeineen, motiveineen ja viiteryhmineen.

Gay ym. (2007, 5 - 7) määrittelevät sähköiseen liiketoimintaan liittyviä yleisiä käsitteitä. Sähköinen liiketoiminta (E-commerce, e-Business) on kattokäsite, jonka alla on erilaisia sähköisen liiketoiminnan toimintoja kuvaavia käsitteitä. Sähköinen markkinointi (E-marketing) tarkoittaa Institute of Direct Marketingin mukaan Internetin ja digitaalisen informaation ja viestinnän teknologioiden käyttöä markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. Mobiililiiketoiminta (M-commerce) voidaan määritellä tuotteiden ja palvelujen ostamiseksi ja myymiseksi langattomien, käsissä pidettävien välineiden kuten puhelinten ja digitaalisten henkilökohtaisten apuvälineiden avulla.

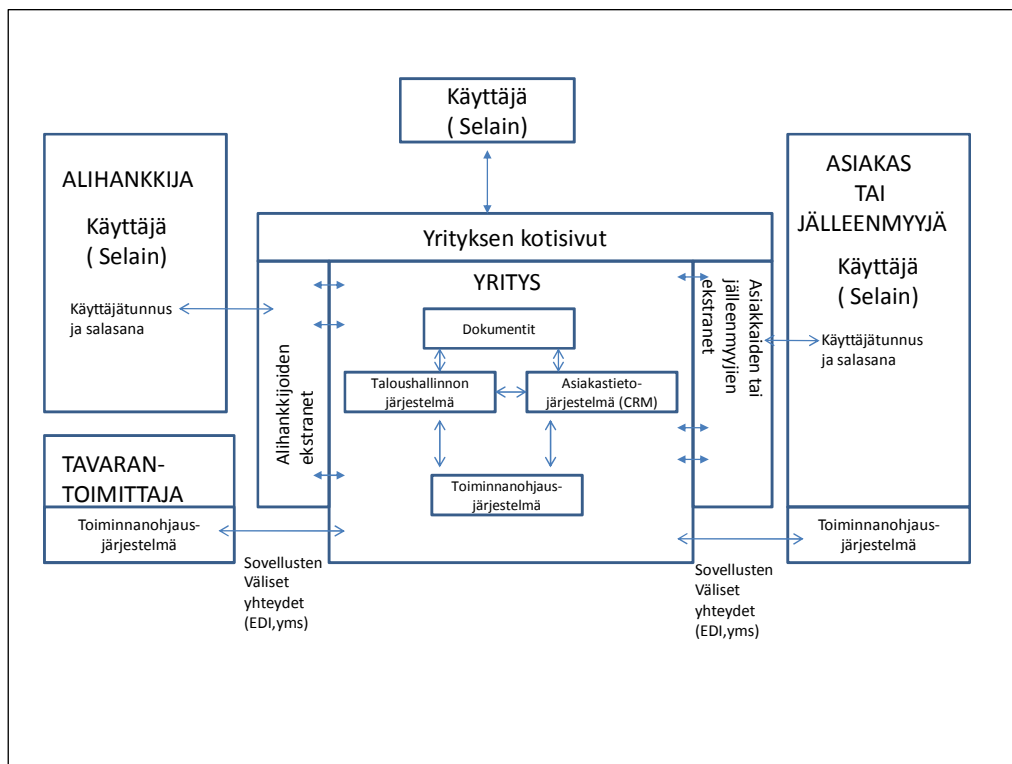
Sähköisellä kaupalla tarkoitetaan tietokoneverkon kautta suoritettuja tavaroiden ja palvelujen tilauksia. Maksutavalla ei tässä määritelmässä ole merkitystä. (Tilastokeskus 2010c.) Sähköisen kaupan määritelmää voidaan käytännössä soveltaa verkkokauppaan.

Yhteenvedona sähköisestä liiketoiminnasta voidaan todeta, että sähköiselle kaupalle syntyy edellytykset, kun on käytettävissä teknologinen ja lainsäädännöllinen infrastruktuuri, Internetissä on asiakkaiden tarpeita tyydyttävä tarjonta, toimijoilla on kyky ohjata koko toimitusketjun prosesseja ja eri asiakassegmenteillä on tarvittavat valmiudet käyttää Internetiä kaupankäynnin kanavana. Sähköinen liiketoiminta on laajempi käsite kuin sähköinen kauppa. Sähköinen liiketoiminta kattaa yrityksen kaikki sisäiset ja ulkoiset prosessit.

Sähköisen liiketoiminnan määrittely ja kehittäminen oli sen alkuaikoina teknologiavetoista. ETourism Roundtablen Matkailun sähköisen liiketoiminnan ajatushautomotyöskentelyn yhteenvedossa (2010, 4) painotetaan, että sähköisessä liiketoiminnassa ei enää ole kysymys teknologiasta. Teknologia antaa mahdollisuuden luoda uutta liiketoimintaa. Sähköisessä liiketoiminnassa on kyse siitä, mitä teknologiaa hyödyntämällä voidaan saavuttaa.

2.3 Sähköinen liiketoiminta osana yrityksen liiketoimintaa

Sähköinen liiketoiminta voi sisältyä suureen osaan yrityksen toimintoja. Se voi olla keskeinen osa yrityksen sisäisten prosessien ohjausta ja hallintaa. Yritykset verkottuvat keskenään sähköisten välineiden avulla. Sähköisellä liiketoiminnalla on yhä keskeisempi vaikutus markkinointiin, myyntiin ja asiakassuhteiden hoitoon. Kuviossa 2 on esimerkki sähköisen liiketoiminnan ratkaisusta yrityksessä. Yrityksen sisäisten toimintojen sähköisiä järjestelmiä ovat tiedonhallintajärjestelmät (dokumentointi), taloushallinnon järjestelmät, asiakastietojärjestelmät ja toiminnanohjausjärjestelmät. Alihankkija- ja tavarantoimittajasuhteita hoidetaan yleisesti sähköisesti. Asiakkaat ja jälleenmyyjät käyttävät Internetiä yrityksen kanssa toimiessaan. Yrityksen kotisivut ovat kaikkien saavutettavissa selainten avulla. (Berg 2004, 13.)



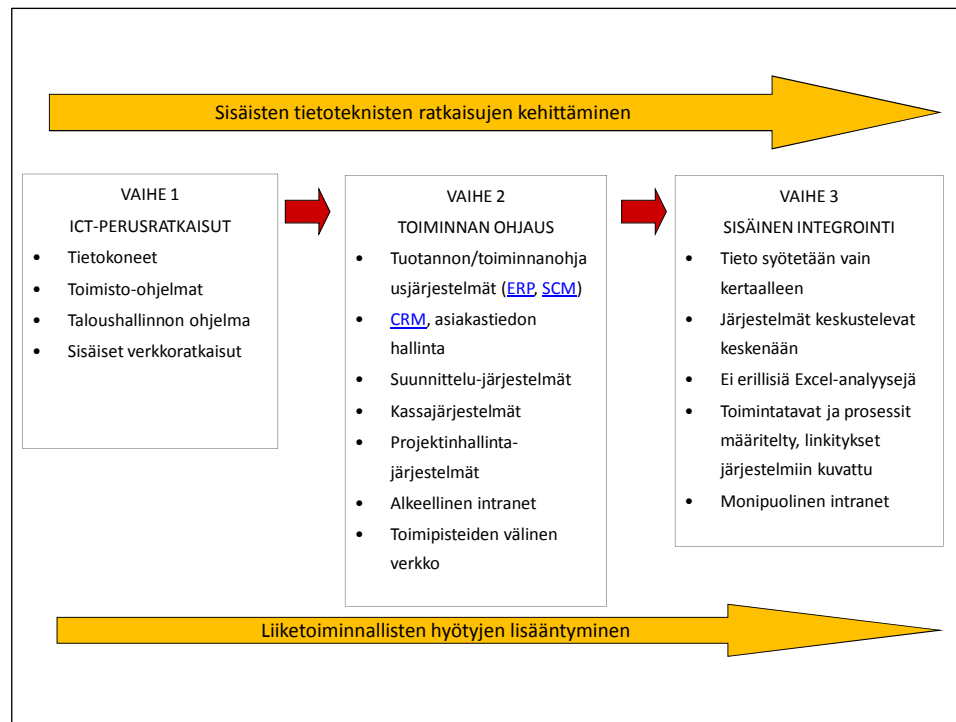
KUVIO 2. Esimerkki sähköisen liiketoiminnan ratkaisusta (Berg 2004, 13)

Sähköisen liiketoiminnan soveltamisen lähtökohtana on yrityksen strategia. Strategia, toimintatavat ja tavoitteet määrittävät sähköisen liiketoiminnan perusteet ja hyödyntämistavan yrityksessä. (Ovaskainen 2010, 58.)

Sähköisessä liiketoiminnassa voidaan soveltaa erilaisia liiketoimintamalleja. Sähköinen kauppapaikka voidaan rakentaa nykyisen kauppapaikan varaan, kuten Lapissa toimiva Taigakoru on tenhyt. Taigakoru on Rovaniemellä toimiva kultasepänverstas. Kauppapaikka voi erikoistua sähköiseen kauppaan, kuten esimerkiksi Kokemuskauppa.com. Kauppapaikka voi erikoistua eriytyneisiin kanaviin. Tästä on esimerkkinä VR:n mobiilipalvelu. Verkkokaupan merkitys kasvaa nopeasti. Verkkokauppa voi valita millä markkinoilla se toimii, onko se paikallinen vai kansainvälinen. Toimintamallina voi olla liittoutuminen suuren verkkokaupan kanssa. Verkkokauppa voi olla erikoistunut kapeaan sektoriin. Huutokauppa on tavallinen liiketoimintamalli. Matkailun piirissä toimii monentyyppisiä välittäjiä, portaaleja ja hakemistoja.(Mikkola 2010a.) Liiketoimintamalleja syntyy jatkuvasti lisää teknisten mahdollisuuksien ja toimijoiden innovatiivisuuden tuloksena.

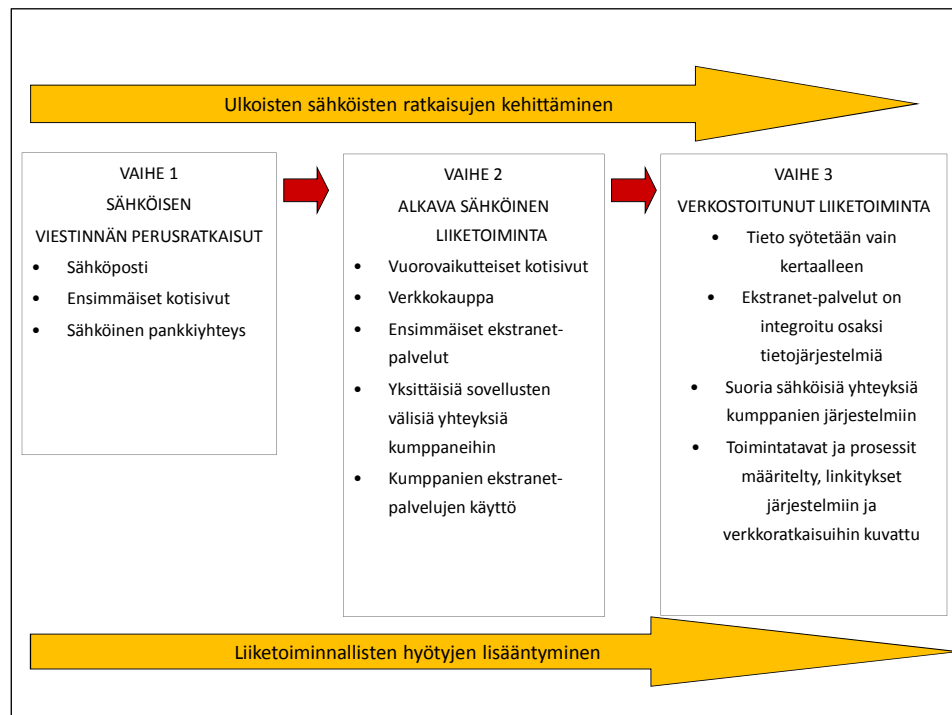
Teknologian helpompi sovellettavuus, runsas ilmaisten sovellusten saatavuus ja sosiaalisen median kehitys ovat tuoneet mukanaan joukon yrityksiä ja yrittäjiä, jotka osaavat taitavasti hyödyntää tarjolla olevia mahdollisuuksia. Yritykset luovat uusia liiketoimintamalleja, joiden kustannustaso on investointien ja ylläpidon osalta vain murto-osa suurempien yritysten vastaavista. Joillakin osa-alueilla nämä yritykset kykenevät menestyksellisesti kilpailemaan isompien kilpailijoiden kanssa joustavuutensa ja osaamisensa avulla. Harris ja Rae (2009, 696 - 703) nimitävät näitä yrityksiä ja yrittäjiä ”lahjakkaiksi amatööreiksi” (gifted amateurs).

Yritysten sähköisen liiketoiminnan kehitysvaiheita on kuvattu usealla tavalla. Berg (2004, 17 - 19) kuvaa pk-yritysten sisäisten ja ulkoisten tietoteknisten ratkaisujen kolmen vaiheen avulla (Kuviot 3 ja 4).



KUUVIO 3. Sisäisten tietoteknisten ratkaisujen kehitysvaiheet (Berg 2004,17)

Sisäisessä kehitysvaiheessa 1 yrityksellä on käytössään sähköiset perustyökalut. Vaiheessa 2 yritys ottaa soveltuvin osin käyttöön toiminnanohjauksen välineitä ja laajentaa sähköisten järjestelmien hyödyntämistä. Vaiheessa 3 sisäinen tiedonkäsittely ja hyödyntäminen on integroitua. (Berg 2004, 17.)



KUUVIO 4. Ulkoisten sähköisten ratkaisujen kehittämisen vaiheet (Berg 2004,19)

Ulkoisten ratkaisujen vaiheessa 1 yrityksellä on käytettävissään sähköposti, kotisivut ja pankkiyhteydet. Vaiheessa 2 yritys aloittaa sähköisen liiketoiminnan lisäämällä kotisivujen vuorovaikutteisuutta, ottaa mahdollisesti käyttöön verkko-kaupan ja luo ulkoisia yhteyksiä ekstranet-ratkaisujen avulla. Vaiheessa 3 yrityksen liiketoiminta on verkostoitunutta. (Berg 2004, 19.) Yrityksen siirtyminen sisäisissä ja ulkoisissa ratkaisuissa vaiheesta 1 vaiheeseen 2 vaikuttaa syvällisesti yrityksen toimintaprosesseihin.

Yritysten sähköisen liiketoiminnan kypsyysmalleilla kuvataan yrityksen sähköisen kaupankäynnin tilaa. Poissaolovaiheessa (vaihe 1) yritys ei ole tietoinen sähköisestä liiketoiminnasta. Verkkoläsnäolovaiheessa (vaihe 2) yrityksellä on passiivinen kotisivu. Tuoteinformaatiovaiheessa (vaihe 3) yrityksellä on staattisen kotisivun lisäksi tuoteinformaatiomahdollisuus sähköpostilla. Myynti- ja interaktiivisuusvaiheessa (vaihe 4) Internet on yrityksen myyntikanava, asiakas voi tilata tuotteita ja palveluja verkon kautta, saada tuotetietoa ja asiakastukea. Sisäisten tietojärjestelmien integrointivaiheessa (vaihe 5) verkkopalvelu integroidaan olemassa oleviin tietojärjestelmiin ja tuotannonohjaukseen ja luodaan tietokantayhteys tilaus-, varastonvalvonta- ja taloushallinnon järjestelmiin (ERP-järjestelmät). Täysin integroidussa sähköisen kaupankäynnin järjestelmässä (vaihe 6) Internet, intranet ja ekstranet toimivat täysin integroidusti, yritys hyödyntää laajasti verkko-teknologiaa liiketoiminnassaan ja toimii pääasiassa tietoverkkojen avulla. Esimerkkinä vaiheen 6 yrityksistä matkailualalla ovat isot matkatoimistot. (Mikkola 2010a.)

Stockdale ja Standing (2006, 386 - 387) esittävät viisitasoista luokittelua pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan omaksumisen tasoiksi. Alimmalla tasolla ovat ”maakravut” (landlubbers). Yritykset ovat tavallisesti paikallisia ja työllistävät korkeintaan muutaman henkilön. Näillä yrityksillä ei ole mitään aikomuksia kehittää sähköistä liiketoimintaa, eivätkä ne näe mitään syytä investoida tietotekniikkaan. ”Varpaankastajat” (toe doppers) ovat yrityksiä, joissa on perusvalmiudet käyttää tietotekniikkaa, mutta niiden ei voida katsoa hyödyntävän sähköistä liiketoimintaa. Tekniset ratkaisut vastaavat Bergin kuvaamaa vaihetta 1. ”Melojat” (paddlers) ovat yrityksiä, joissa voi jo olla ulkoisia yhteyksiä ja riittävä perusrustus sähköisen liiketoiminnan perustoimintoja varten. Todellinen halu ja kiin-

nostus kehittämiseen kuitenkin puuttuvat. ”Kahlaajat” (waders) ovat yrityksiä, jotka joko ulkoisesta yhteistyökumppaneiden paineista tai omasta aloitteestaan ovat alkaneet kehittää sähköistä liiketoimintaansa. Yritykset eivät ole halukkaita kehittäjiä, mutta kokevat tarpeelliseksi vastata ulkoiseen paineeseen. Näiden yritysten kehitys voi olla melko nopeaa, mutta niillä voi olla suuria ongelmia saada todellista hyötyä sähköisestä liiketoiminnasta. Ylimmällä tasolla ovat ”uimarit” (swimmers). Tässä ryhmässä erottuu kaksi yritystyyppiä. Toinen yritystyyppi on rakentanut strategiansa sähköisen liiketoiminnan varaan. Toisessa yritystyyppissä haetaan hyötyä sijainnista riippumattomuudesta tai maantieteellisesti hajalla olevista pienistä markkinoista. Jälkimmäisen tyyppin yrittäjät saattavat myös haluta elämäntyyliä, joka ei edellytä olemista keskustoissa.

Kehitysvaiheiden malleja on kritisoitu siitä, että ne ovat liian kaavamaisia eivätkä ota huomioon yritysten toiminnan yksilöllisyyttä ja erilaisia strategioita. Yritykset eivät välttämättä hyödy kaikista kehitysvaiheista. Pk-yritykset eivät myöskään aina toimi johdonmukaisesti edeten vaiheesta toiseen. (Ovaskainen 2010, 57.) Malleista on kuitenkin apua yritysten kehitysvaiheiden kuvaamisessa ja erilaisten kehityspolkujen perustana.

Sähköinen liiketoiminta on kiinteä osa yrityksen liiketoimintaa. Sähköinen liiketoiminta asettaa haasteita yrityksen henkilöstölle ja osaamiselle ja mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kehittämisen. Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen vaatii aikaa, osaamista ja rahallista panostamista. Tavallisesti menestyksellinen sähköinen liiketoiminta edellyttää myös asenteiden ja yrityksen kulttuurin kehittymistä. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. (Berg 2004, 34; Mikkola 2010a.) Sähköisen liiketoiminnan käynnistäminen pk-yrityksissä ei käytännössä aina ole ollut johdonmukainen yrityksen strategian kehittämisen prosessi. Usein toiminta on käynnistetty puutteellisen valmistelun ja tiedon perusteella ja seurauksena on ollut pettymyksiä ylisuurten odotusten jäädessä täyttymättä. Yrittäjän rooli on pk-yrityksissä ratkaiseva. Yrittäjien toimintatapa on usein intuitiivinen, toiminnan motiivit voivat olla muitakin kuin liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen. Yrittäjien toimintaa ei siksi aina voida kuvata suurten yritysten tarkoituksiin luotujen mallien avul-

la.(Ovaskainen 2010, 57; myös Wang & Ahmed 2009; Eriksson, Hultman & Naldi 2008; Reijonen 2010; Forsman 2008.)

2.4 Pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan käytännön valmiuksien kuva

Berg (2004,64) esittelee näkemyksiä pk-yritysten sähköisestä liiketoiminnasta. Yleiskuvana on vaikeus saada pk-yritykset innostumaan sähköisestä liiketoiminnasta. Poikkeuksen muodostavat yritykset, joissa strateginen ajattelu on kehittyntä ja yritykset ovat kasvuhakuisia. Jos teknologialla on suuri merkitys yrityksen toiminnassa, ne ovat myös kesimääräistä kiinnostuneempia sähköisestä liiketoiminnasta. Yllättävästi edellä mainittu ei aina kuitenkaan päde ohjelmistoyrityksiin, joiden olettaisi olevan erityisen tehokkaita teknologian hyödyntäjiä.

Yrittäjien ikärakenne ja koulutustaso ovat erityisesti vanhemman sukupolven yrittäjien joukossa sähköisen liiketoiminnan kehittämistä rajaavia tekijöitä. Asiantuntemuksesta on tavallisesti puutetta, eivätkä yritykset osaa arvioida kehittämisen edellyttämää panostusta ja aikajännettä. Yrityksiä ei myöskään ole helppo saada mukaan hankkeisiin, joissa joudutaan investoimaan etupainotteisesti siten, että hyödyt realisoituvat paljon myöhemmin. (Berg 2004, 64.)

Otollinen tilanne sähköisen liiketoiminnan kehittämiseksi on jonkin merkittävän muutoksen läpivienti yrityksessä. Tällaisia voivat olla uuden tuotteen tai teknologian soveltaminen yrityksessä, uudet markkinat ja kansainvälistyminen ja uusi johto tai sukupolvenvaihdos. (Berg 2004, 64.)

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman eTourism Roundtable Matkailun sähköisen liiketoiminnan ajatushautomo-työskentelyn yhteenvedossa (2010, 5) nostetaan esiin sähköisen liiketoiminnan yleisiä haasteita. Tietoisuuden, osaamisen, toimintastrategioiden ja yhteisten standardien puuttuminen koetaan kehityksen jarruksi. Lisäksi asiantuntijat pitävät kehitystä hidastavina tekijöinä laadukkaiden, avoimia rajapintoja hyödyntävien tieto- ja viestintäteknologian sovellusten puuttutetta matkailutoimialalla.

Havainnot pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä ovat samansuuntaisia kaikkialla maailmassa. Ruotsia on pidetty edelläkävijämaana Internetin hyödyntämisessä. Ruotsalaiset pk-yritykset ovat kuitenkin varsin suurelta osin vielä sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen alkuvaiheessa eikä niillä aina ole riittävää osaamista sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Ericsson ym. 2008, 565 - 566.) Stockdale ja Standing (2006, 386-387) luokittelevat suurimman osa tutkimistaan yrityksistä kolmelle alimmalle tasolle. Wang ja Ahmed (2009, 17, 25 - 26) toteavat englantilaisten perheyriyten strategisen orientaation vaikutuksia sähköiseen liiketoimintaan selvittävässä tutkimuksessaan, että yrityksen markkinasuuntautuneisuudella on keskeinen merkitys sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisessä. Monille perheyrittäjille kasvu ei ole keskeinen yrittämisen motiivi. Oma elämä ja perheen hyvinvointi saattavat olla merkittävämpiä tekijöitä. Perheyriyten pienet resurssit rajoittavat riskinottohalua. Jos yrityksessä on selkeä, liiketoimintaan painottunut (business-first) orientaatio, panostukset teknologiaan ja sähköiseen liiketoimintaan saattavat tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua.

Sähköisen markkinoinnin soveltamista seuraava Digibarometri on tuonut viime vuosina esiin pk-yritysten huolestuttavan jälkeenjääneisyyden (Pohto 2009, 2010). Monia pk-yrityksiä saattaa uhata aseman pysyvä heikkeneminen, jos sähköinen liiketoiminta muuttaa perusteellisesti yritysten toimintaympäristöä eikä yritys itse kykene tai halua panostaa sähköiseen liiketoimintaan (Ovaskainen 2010, 57).

2.5 Pk-yritykset ja sosiaalinen media

Sosiaalinen media nousi merkittäväksi tekijäksi liiketoiminnassa 2000-luvun puolivälissä. Käsite Web 2.0 alkoi viitata Internetin uuteen vaiheeseen, jossa teknologia ei ollut enää pääroolissa. Päärooliin nousi verkon yhteisöllisyys ja käyttäjälähtöinen sisältö. Web 2.0- käsitettä käytti Tim O'Reilly vuonna 2004 ja määritteli Web 2.0:n käsitekartan, joka kuvaa kattavasti käsitteen keskeisen sisällön (Salmenkivi & Nyman 2007, 37 - 39).

Sosiaalinen media koostuu osaltaan työkaluista kuten blogit, wikit ja podcastit. Osa sosiaalisesta mediasta on käyttäjälähtöistä sisällöntuotantoa, kuten sosiaaliset

tagit, kirjanmerkit, kommentit, arvoinnit, kuvat ja videot. Sosiaalisiksi mediaksi voidaan nimittää laajaa valikoimaa asioita riippuen niiden soveltamisyhteydestä. (Greenberg 2009, 124.)

Sosiaalisen median merkitys osana yritysten sähköistä liiketoimintaa on kasvanut nopeasti. Yhdysvaltalainen tutkimuslaitos Forrester Research teki vuonna 2008 tutkimuksen 333 yhdysvaltalaisesta keskikokoisesta tai suuresta interaktiivisesta markkinoijasta. Näistä 48 % kasvatti investointeja sosiaalisiin verkostoihin, 42 % käyttäjälähtöiseen sisältöön ja 40 % bloggaamisen kasvattamiseen. (Greenberg 2009, 124.)

Suomessa digitaalista markkinointia seuraava Digibarometri (Pohto 2010) kertoo, että digimarkkinoinnin osuus barometriin osallistuvien yritysten markkinointibudjeteista oli vuonna 2009 vajaat 25 prosenttia ja sen ennustetaan kasvavan vuoteen 2011 mennessä lähes 35 prosenttiin. Tasaantumista on tapahtumassa sähköisissä uutiskirjeissä, hakukonemarkkinoinnissa, suorassa sähköpostimainonnassa ja verkkomainonnassa. Nopeasti kasvavia sosiaalisen median käyttömuotoja ovat blogit, yritysten fasilitoimat yhteisöt, yritysten ulkopuoliset yhteisöt, palveluviestit mobiilissa ja mobiili markkinointiviestintä.

Tekniikka ja Talous-lehti julkaisi 16.3.2010 uutisen TNS Gallup Digitalin tekemästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa haastateltiin 500 pohjoismaista pk-yritystä. Suomalaiset yritykset erottuivat sähköisissä markkinoinnissa muiden maiden pk-yrityksistä kehittymättömämpinä. Merkittävin ero oli sosiaalisen median käytössä. Norjassa 30 % yrityksistä ja Ruotsissa 25 % pk-yrityksistä käytti sosiaalista mediaa markkinoinnissa. Suomessa vastaava luku oli 4 %. Tutkijan käsityksen mukaan osittain on kysymys tiedon puutteesta, osittain asenteista. (Raunio 2010.) Artikkelin vahvistaa kuvaa suomalaisten pk-yritysten konservatiivisuudesta. Taustalla saattaa myös olla kulttuurieroja muihin pohjoismaihin verrattuna. Artikkelin kiinnittää huomiota siihen, että Suomen teknologian hyödyntämisen kehitys on hidastunut 2000 – luvulla.

Sosiaalinen media on nopeasti muuttanut kuluttajien ja yritysten suhdetta. Sen lisäksi, että Internet tarjoaa nopean kanavan hankkia tietoa tuotteista ja palveluis-

ta, sosiaalinen media on antanut kuluttajalle kanavan, jossa voi levittää omia näkemyksiään yritysten tuotteista, palveluista ja toimintatavoista. Greenberg (2009, 34) on liittänyt sosiaalisen median CRM- käsitteeseen kuvaamaan muuttunutta tilannetta (Social CRM). Keskeistä käsitteessä on sen tosiasian hyväksyminen, että aloite vuorovaikutuksessa on siirtymässä yhä enemmän asiakkaalle. Siihen yrityksen on löydettävä toimiva vastaus.

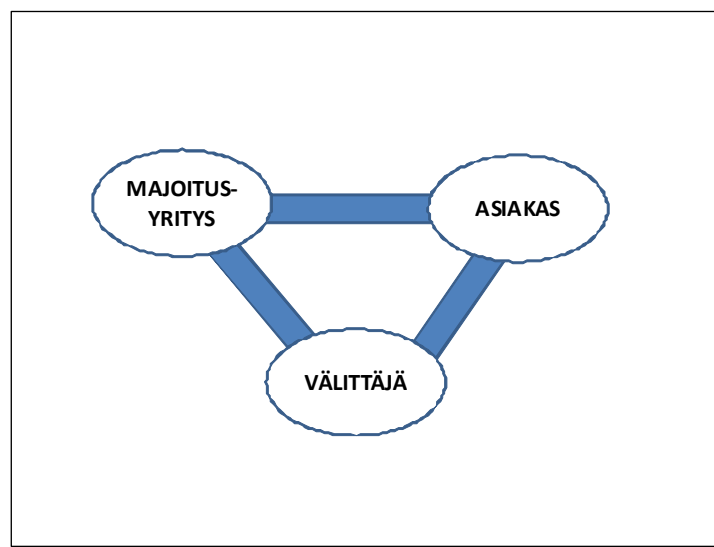
2.6 Pk-majoitusyrityksen sähköisen liiketoiminnan erityispiirteitä

Tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella majoitusyrityksen sähköisen liiketoiminnan joitakin erityispiirteitä. Tässä luvussa keskitytään niihin tekijöihin, jotka ovat keskeisiä ja tyypillisiä juuri tämän tutkimuksen kohteena olevissa majoitustoimintaa harjoittavissa pk-yrityksissä. Pk-majoitusyrityksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia majoitustoimintaa harjoittavia pk-yritysmuotoja. Niitä ei erikseen määritellä. Majoitusvarauksen arvoketju otetaan tarkempaan tarkasteluun.

Pk-majoitusyritysten sähköinen liiketoiminta ja sen kehitys ovat pääpiirteissään samanlaisia kuin pk-yritysten sähköinen liiketoiminta yleensä. Buhalis (2003, 231-232) kuvaa pk-majoitusyritysten haluttomuutta investoida uuteen teknologiaan. Keskeisiä syitä ovat teknologisen osaamisen puutteet, markkinointiosaamisen puute, teknologian kustannukset, riippuvuus koulutetusta henkilökunnasta, toiminnan sesonkiluonteisuus ja lyhyet toimintajaksot, pienen koon mukanaan tuomat suhteellisesti suuremmat tietojärjestelmien käytön ja hallinnan kustannukset ja pelko oman toiminnan hallinnan menettämisestä. Buhalis korostaa, että pk-majoitusyritykset eivät voi jäädä sivuun nopeasta kehityksestä. Ne voivat siten menettää asemansa markkinoilla. Toisaalta innovatiiviset yritykset voivat hyötyä merkittävästi Internetin ja sähköisen liiketoiminnan kehityksestä ja hyödyntämisestä.

Majoitustoiminta on matkailun keskeinen palvelumuoto, jonka ympärille kootaan muu matkailun palvelutarjonta. Majoitusvarauksen arvoketjussa tarkastellaan yrityksen, asiakkaan ja välittäjien yhteyksiä ja merkitystä. Majoitusvarauksen yksin-

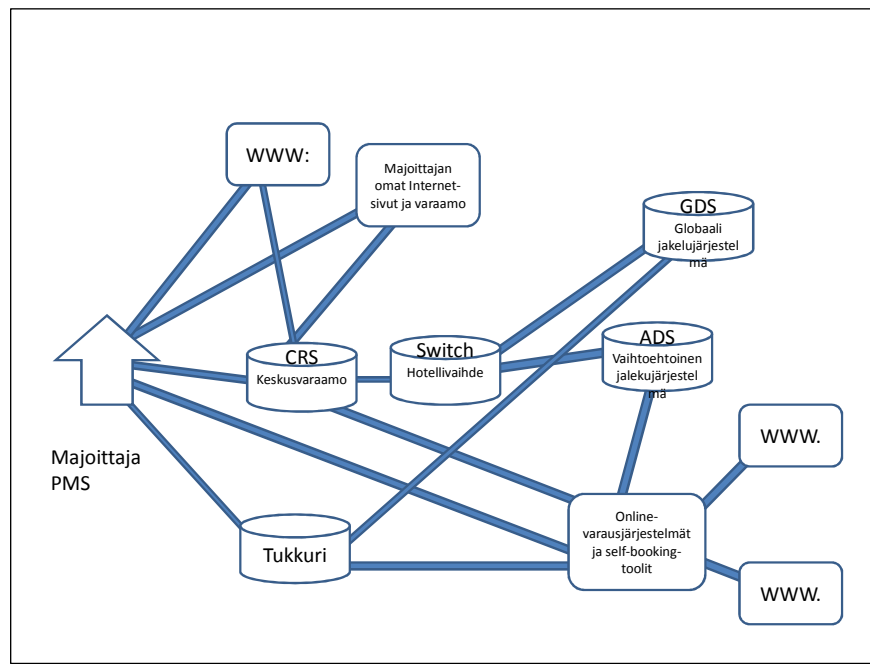
kertaistettua arvoketjua on havainnollistettu kuviossa 5. Majoitusyrityksen ja asiakkaan välille voi muodostua suora yhteys, tai yhteys voi muodostua välittäjän kautta. Suora yhteys on selkeä, ja Internetin kehitys on mahdollistanut periaatteessa suoran yhteyden asiakkaan ja majoitusyrityksen välille globaalisti. (Valorinta 2008, 11.) Käytännössä asiakkaan ja majoittajan välille on muodostunut jo 1970-luvulta alkaen ja erityisesti Internetin kehityksen seurauksena moniportainen välittäjien verkosto ja asiakkaalla on lukematon määrä kanavia, joiden kautta majoitus voidaan varata.



KUVIO 5. Majoitusvarauksen arvoketju (sovellettu Valorinta 2008,11)

Kuviossa 6 esitetään kaaviona majoituksen teknologinen arvoketju (Valorinta 2008, 35). Majoitusyrityksen keskeinen tehtävä on olla niissä kanavissa, joissa se tavoittaa asiakkaansa tehokkaimmin. Tehokkuuteen vaikuttavat asiakashankinnan kustannukset, jakelukanavan kustannukset, kanavan tuoma volyyymi ja majoituksen toteutuva hintataso kyseisessä kanavassa. (Valorinta 2008, 11 – 13.)

Kuvion 6 lyhenteet kuvaavat majoitukset (ja laajemmin matkailun) teknologisen arvoketjun osien roolia. Jokainen osa luo olemassaolollaan lisäarvoa ja haluaa lisäarvon vastineeksi oman osuutensa asiakkaan maksamasta hinnasta.



KUVIO 6 Majoitusvarauksen teknologinen arvoketju (Valorinta 2008, 35)

Majoittajan PMS eli Property Management System on yrityksen sisäinen tietojärjestelmä. Sen avulla hallitaan saatavuutta, varaustilannetta, hinnoittelua ja käytännössä myös asiakkaan sijoittelua huoneisiin. (Valorinta 2008, 36.)

CRS on lyhenne Central Reservation Systemistä eli keskusvarausjärjestelmä. Useat pk-majoitusyritykset hyödyntävät jonkin muotoista keskusvarausjärjestelmää. Yksityisiin hotelleihin pohjautuvilla hotelliketjuilla on keskusvaraamoja. Pienet yritykset voivat hyödyntää alueellista varaamoja. (Valorinta 2008, 37.)

Switch'in voisi suomentaa sanalla hotellivaihde. Sen roolina on toimia välittäjänä erilaisten hotelli- ja varausjärjestelmien välillä. Switch'it eivät kytke majoitusyrityksiä suoraan itseensä. (Valorinta 2008, 38.)

Yhdistettävyyden hotellien CRS:ien ja GDS:ien välillä oli aikanaan ongelma, sillä jokaisella hotellijärjestelmällä ja GDS'llä oli oma yhteysprotokollansa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi syntyi 1980-luvun lopulla kaksi suurta switch-yhtiötä, WizCom ja THISCO. (Buhalis 2003, 225.)

GDS on lyhenne Global Distribution Systemistä. Näitä käyttivät aikaisemmin lähinnä matkatoimistovirkailijat. Järjestelmät kehittyivät lentoyhtiöiden varausjärjestelmien pohjalta. 1980-luvun puolivälissä syntyi kaksi suurta eurooppalaista GDS:ää Galileo ja Amadeus. 2000-luvulla neljä suurta GDS:ää, Amadeus, SABRE, Worldspan ja Galileo, kilpailevat keskenään. (Buhalis 2003, 194 – 195.) Nykyisin neljän GDS:n asema voidaan kyseenalaistaa. Teknologian kehitys on johtanut siihen, että syntyy uusia lentoyhtiöistä riippumattomia ratkaisuja, jotka tarjoavat samantapaisia palveluja, kuin perinteiset GDS:t. Näistä käytetään nimitystä GDS New Entrants. (Valorinta 2008, 39.)

ADS on lyhenne termistä Alternative Distribution Systems. Ne syntyivät vaihtoehtona lentoyhtiöihin nojaaville GDS:ille. Näistä käytetään myös lyhennettä IDS viittaamaan Internetiin. Online-varausjärjestelmät voivat ottaa majoittajan tarjontansa ADS:stä tai GDS:stä, suorina kytkentöinä CRS:iin tai luomalla suoran yhteyden majoittajaan. Self-Booking-Toolit käyttävät ensisijassa GDS:iä ja ADS:iä tai online-varausjärjestelmiä. (Valorinta 2008, 42.)

Majoittajat pyrkivät lisäämään suoria Internetin kautta tulevia varauksia säästyäkseen maksamasta jakeluketjun muille osapuolille. Suorien varausten kustannus riippuu siitä, minkälaisia majoittajan toimintaprosessit ovat. Vaikka varaus ei suoraan aiheuttaisi kustannuksia, niitä muodostuu varauksen jatkokäsittelystä. Jos majoittaja mahdollistaa suoran sähköisen varaukset kotisivujen kautta varauskantaa, käsittelykustannukset ovat pienet. Toisaalta järjestelmän investointi- ja ylläpitokustannukset voivat tällaisessa tapauksessa olla merkittävät. (Valorinta 2008, 54.)

Teknologisen arvoketjun osat ovat olemassa siksi, että ne luovat lisäarvoa sekä palvelun tarjoajalle, arvoketjun muille toimijoille että asiakkaille. Siksi ne myös veloittavat palveluistaan. Jakelukanavien määrä on suuri ja kasvaa jatkuvasti. Yrityksen pitää kehittää keinoja hallita omaa näkyvyyttään ja tarjontaansa kanavissa.

Edellä kuvatun majoitusvarauksen arvoketjun hyvä tunteminen mahdollistaa myös pienelle majoitusyritykselle tehokkaiden jakelutieratkaisujen luomisen. Toisaalta

monimutkainen ja nopeasti kehittyvä jakelukanavaviidakko voi tuottaa ikäviä yllätyksiä korkeiden kustannusten ja vaikean hinnan- ja brändinhallinnan muodossa.

2.7 Matkailun sähköisen liiketoiminnan visio

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman eTourism Roundtable-raportti (2010, 5) kuvaa matkailualan sähköisen liiketoiminnan pullonkauloja ja mahdollisuuksia ja pyrkii tarjoamaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä yrityksille, julkiselle sektorille ja sähköisen liiketoiminnan asiantuntijatahoille. Raportti nostaa osaamiseen ja liiketoiminnan strategioihin liittyviä kehityksen vetureita. Raportin mukaan yrittäjillä on oltava valmius ymmärtää ja hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa sähköisen liiketoiminnan koko ketjuun. Tarvitaan panostus yrityksen sähköisen liiketoiminnan osaamiseen ja sähköisten palvelujen kehitys pitää kytkeä yrityksen selkeään ansaintalogiikkaan. Yrityksen on määriteltävä asiakaskohderyhmät strategiansa perustaksi. Palvelujen saatavuuteen on panostettava riippumatta jakelukanavasta ja palveluketjun on toimittava saumattomasti. Raportti kehottaa yrittäjiä ja sisällöntuottajia ottamaan käyttöön sosiaalisen median mahdollisuudet.

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman eTourism Roundtable-raportin (2010, 5) visiossa esitellään neljä näkökulmaa sähköisen liiketoiminnan haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Näitä ovat strateginen, asiakaskumppanuuden, osaamisen ja palvelumuotoilun näkökulma. Yrityksen tuotekehityksessä, tuotestrategiassa ja toimintakonseptissa painotetaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sähköisellä alustalla. Asiakaskumppanuusnäkökulmassa keskeistä on jatkuva viestintä ja vuorovaikutus asiakkaiden ja käyttäjäryhmien kanssa sähköisten välineiden avulla. Erityisesti painotetaan VisitFinland.com'ia eDestination-ajattelun runkona Suomen näkyvyydelle, läsnäololle ja hyvälle saavutettavuudelle matkakohteena asiakkaille. Palvelumuotoilussa asiakkaat osallistuvat lisäarvon tuottamiseen tuotantoketjun eri vaiheissa. Vision mukaan sisällöntuottajien, jakelijoiden ja mahdollistajien liiketoimintaverkostot tuottavat palvelut. Tuotantoprosessien hallinta ja optimointi hyödyntää sähköisiä menetelmiä.

Raportissa esitetään toimenpide-ehdotuksia vision käytännön toteuttamiseksi. Visio on luonnollisesti varsin yleisellä tasolla, mutta se pyrkii nostamaan esille keskeisiä matkailun sähköisen liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisalueita.

Yhteenvedona matkailun pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan nykytilasta ja kehittämistarpeista voidaan todeta, että lähdeaineistosta perusteella muodostuvan osaamisen nykytilan kuvan ja eTourism Roundtablen vision välillä on valtava kuilu. Kuilun umpeen kuromiseksi tarvitaan pitkäjänteistä työtä yrityksiltä, julkiselta sektorilta ja asiantuntijoilta.

3 NÄKÖKULMIA YRITTÄJÄN OSAAMISEEN

Osaamista on tutkittu eri näkökulmista jo useita vuosikymmeniä. Nykyisin lähes jokaisessa suuressa yrityksessä on tarvittava osaaminen määritelty jollakin menetelmällä. Osaamisen määrittelyyn erikoistuneita konsulttiyrityksiä on runsaasti ja osaaminen on jatkuvan tutkimustoiminnan kohteena. (Boyatzis 2008, 5.) Kiinnostus ja tarve ymmärtää osaamisen perusteita ja kehittämismahdollisuuksia on osaltaan seurausta työelämän ja teknologian nopeasta muutoksesta.

Osaamista voidaan tarkastella yksilön tai yhteisön ominaisuutena. Sitä voidaan tarkastella työn asettamina vaatimuksina tai tilannesidonnaisena. Osaamiseen liitetään nykyisin olennaisena osana innovatiivisuus. Osaamista tarkastellaan kokonaisen käsitejoukon kautta, eikä käsitteiden välinen suhde ole yksiselitteinen. Keskisiä käsitteitä ovat kompetenssi ja kvalifikaatio. Osaamiseen liitetään yksilön ominaisuuksia kuvaavia käsitteitä kuten taito, kyky, motivaatio, itsetunto ja sosiaaliset taidot. (Mm. Boyatzis 2008; Ellström 1997; Ruohotie & Honka 2003.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pk-majoitusyrittäjiä. Yrittäjyys ja yrittäjäve托inen toiminta tuovat oman erityisen sävynsä osaamiseen tarkasteluun. Suurten yritysten tarpeisiin kehitetyt teoriat eivät kaikissa oloissa kykene selittämään yrittäjän toimintaa. Yrittäjän toiminta voi olla jopa kaoottista, mutta yritys voi silti menestyä. (Reijonen 2010; Forsman 2009; Hills, Hultman & Miles 2008.) Aluksi tarkastellaan osaamista käsitteiden määrittelyn näkökulmasta. Käsitteistä edetään osaamisen merkitykseen yksilön ja työyhteisön suorituksessa ja yrityksen kilpailukyvyssä. Lopuksi tarkastellaan pk-yritysten sähköiseen liiketoimintaan liittyviä kvalifikaatioita ja matkailuyritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisen erityispiirteitä.

3.1 Osaaminen työelämässä

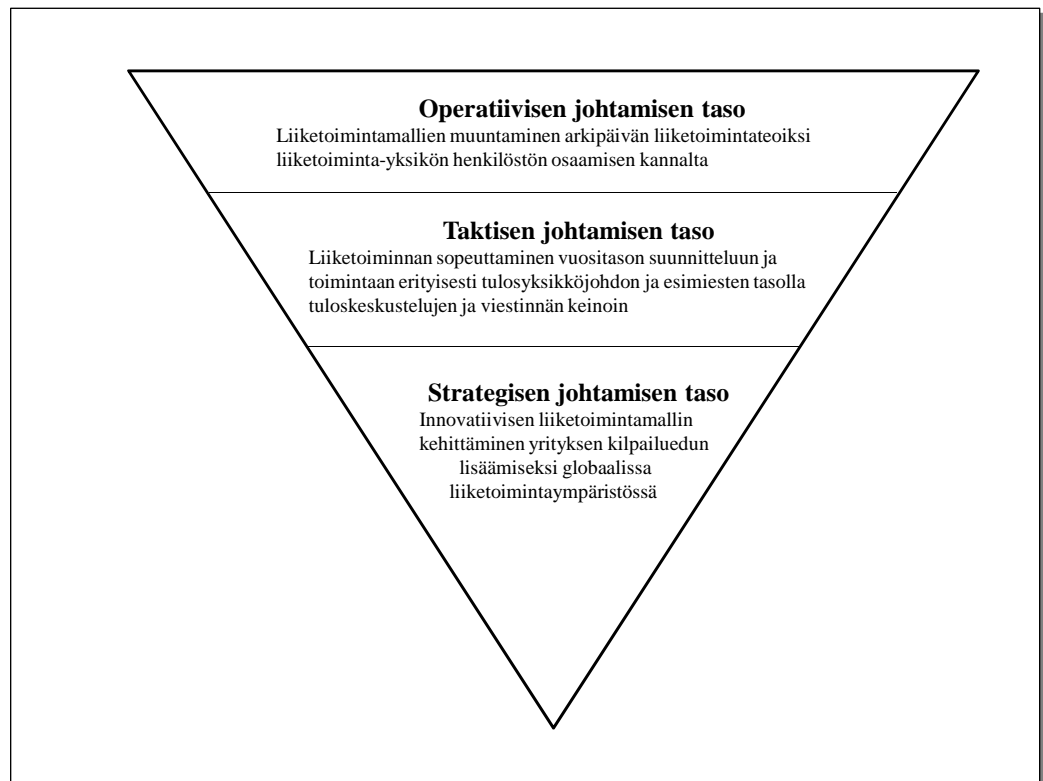
Ruohotie ja Honka (2003, 59 - 60) esittelevät työelämän kvalifikaatioiden kolmijaon. Perustaidot antavat nuorille valmiudet selviytyä yhteiskunnassa ja työelämässä. Ydin tai yleiset taidot voivat liittyä joihinkin ammatteihin tai olla yhteisiä

kaikille ammateille. Siirrettävissä olevat taidot ovat taitoja, joita tarvitaan uraan liittyvien valintojen ja päätösten teossa.

Ruohotie ja Honka (2003, 61 – 62) määrittelevät yleisiksi työelämävalmiuksiksi oman toiminnan hallinnan, kommunikointitaidon, ihmisten ja tehtävien johtamisen ja innovatiivisuuden ja muutosten johtamisen. Oman toiminnan hallinnalla tarkoitetaan kykyä oppia ja organisoida ja hallita omaa toimintaa ja ajankäyttöä, tunnistaa omia vahvuuksia ja kykyä ratkaista ongelmia. Kommunikointitaidolla tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa ja kerätä, järjestää ja jakaa tietoa eri muodoissa. Kommunikointia edistäviä taitoja ovat vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella ja kyky viestiä suullisesti ja kirjallisesti. Ihmisten ja tehtävien johtamisella tarkoitetaan kykyä toimia suunnitelmallisesti ja organisoidusti, kykyä hyödyntää resursseja tehokkaasti, johtamistaitoa ja kykyä hallita ristiriitoja. Innovatiivisuudella ja muutoksen johtamisella tarkoitetaan kykyä visioda muutoksen tarvetta, aloitteellisuutta ja luovuutta ratkaisujen etsimisessä ja kykyä ottaa riskejä.

Innovatiivisuus on noussut keskeiseksi kompetenssiksi työelämässä yleensä. Innovatiivisuutta tarvitaan käynnistämään muutoksia. Innovatiivisuuden lähteitä ovat luovuus, muutosherkkyys ja riskinotto- ja visiointikyky. Luovuus on kykyä hahmottaa muutostarpeita ja johtaa luotuneiden käytäntöjen muuttamista. (Ruohotie & Honka 2003, 61 – 62.)

Yritystoiminnassa osaaminen on kiinteästi yhteydessä suoriin tuloksiin. Sydänmaanlakka (2004, 151) kuvaa osaamisen ja tuotoksen keskinäistä riippuvuutta. Osaaminen näkyy käytännössä kykynä käyttää omia tietoja, taitoja, kokemuksia, asenteita ja kontakteja. Niiden käyttö ilmenee kykynä suoriutua ja tuottaa optimaalinen tulos tietyssä tilanteessa. Pk-yrittäjän toiminnan keskeinen osaamisen alue on liiketoimintaosaaminen. Näsi ja Neilimo (2006, 248 - 251) tekevät oman yhteenvetonsa liiketoimintaosaamisesta (kuvio 7).



KUVIO 7. Liiketoimintaosaamisen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso
(Näsi & Neilimo 2006, 250)

Näsi ja Neilimo(2006, 248 - 251) kuvaavat liiketoimintaosaamisen strategiseksi, taktiseksi ja operatiiviseksi. Strategisella tasolla yritysjohton, siis tässä tapauksessa yrittäjän, on kyettävä kehittämään yrityksen menestystekijöihin nojaava liiketoimintamalli, joka avulla yritys luo itselleen kilpailuetua. Näsi ja Neilimo korostavat globaalia ympäristöä. Käytännössä jokainen yritys on osa globaalia kilpailun kenttää. Osaamista vaaditaan tekijöiden mukaan erityisesti yhteistyöverkostojen ja prosessien luomisessa. Tuotanto- ja palveluketjut ulottuvat yrityksen rajojen ulkopuolelle.

Liiketoimintamalli on kyettävä viemään myös käytäntöön. Taktisen tason johtaminen on vuositason johtamista tavoitteiden, tuloskeskustelujen ja viestinnän avulla. Operatiivinen johtaminen on päivittäistä arkipäivän toiminnan johtamista. (Näsi & Neilimo 2006, 249 - 250.)

eTourism Roundtablen raportissa (2010, 5) korostetaan matkailuyrittäjien valmiutta ymmärtää ja hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa sähköisen liiketoiminnan koko ketjussa. Taustalla on oltava yrityksen ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuudesta.

Ruohotie (2002, 280- 281) esittelee esimiesroolien edellyttämiä kompetensseja (kuviot 8 - 10).

Rooli tai tehtävä	Asenteet ja piirteet	Tiedot tai kokemukset	Taidot tai kyvyt
Työnjohto: Yrittäjät	Tulosorientoitunut kilpailija	Toimintoja koskeva yksityiskohtainen tieto	Keskittyminen edellytyksiin tai mahdollisuuksiin
Kasvuedellytysten raivaaminen	Luova, intuitiivinen	Liiketoimintaa koskeva asiantuntemus (tekniikkaa, kilpailutilannetta ja asiakkaita koskeva tieto)	Kyky tunnistaa mahdollisuudet ja taito sitouttaa
Resurssien hankkiminen ja osaamisen kehittämisen	Uskottava, sitoutunut	Sisäisiä ja ulkoisia resursseja koskeva tieto	Kyky motivoida ja ohjata ihmisiä
Suoritusasteen parantamisesta huolehtiminen	Kilpailuhenkinen, sitkeä	Business-toiminnan perinpohjainen tunteminen	Kyky ylläpitää työyhteisön intoa ja tarmoa tavoitteiden suunnassa

KUVIO 8. Esimiesroolien edellyttämät kompetenssit, työnjohto (Ruohotie 2002, 280)

Ruohotie (2002, 280) kuvaa työnjohtoa yrittäjiksi. Ominaisuudet istuvat useisiin mikro- ja pk-yrittäjiin, joita voidaan kuvata toimintaorientoituneiksi, kilpailuhenkiseksi, sitkeiksi. Pienissä yrityksissä yrittäjän osaaminen pohjautuu usein hyviin käytännön taitoihin ja asiakaskontaktissa kehittyvään asiakkaan tuntemiseen. Pienissä yrityksissä on harvoin kehittyneitä ohjausjärjestelmiä ja siksi yrittäjät ohjaavat toimintaa osallistumalla käytännön toimintaan.

Rooli tai tehtävä	Asenteet ja piirteet	Tiedot tai kokemukset	Taidot tai kyvyt
Keskijohto: Kehittäjät	Ihmisorientoitunut integroija	Laaja organisaatioon liittyvä kokemustausta	Inhimillisten voimavarojen ja ihmissuhteiden kehittäminen
Työyhteisön jäsenten kehittäminen ja toiminnan arviointi, aloitteiden tukeminen	Kannustava, kärsivällinen	Ihmistuntemus ja tieto siitä, miten ihmisiin voidaan vaikuttaa	Kyky delegoida, kehittää ja vapauttaa voimavaroja
Hajallaan olevan osaamisen yhdistäminen	Kokoava, joustava	Ihmisten välisen dynamiikan ymmärtäminen koostumukseltaan erilaisissa ryhmissä	Kyky luoda kehittäviä ihmissuhteita ja koostaa tiimejä
Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteista johtuvien paineiden hallinta	Tarkkaileva, vaativa	Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen lyhyen ja pitkän ajan tavoitteissa ja toiminnassa	Kyky sovittaa yhteen erilaisuutta samalla kun ylläpitää jännitettä

Kuvio 9. Esimiesroolien edellyttämät kompetenssit, keskijohto (Ruohotie 2002, 281)

Keskijohdon roolikuvauksia ja kompetenssit (kuviot 9) voidaan liittää hieman suurempien pk-yritysten yrittäjiin ja keskijohdolle. Keskijohdon kompetensseissa korostuvat toiminnan kehittämisen ja ihmisten johtamisen taidot. Keskijohdon tehtävänä on sovittaa yhteen yrityksen pitemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet.

Rooli tai tehtävä	Asenteet ja piirteet	Tiedot tai kokemukset	Taidot tai kyvyt
Ylin johto: Johtajat	Instituutiolle uskollinen visionääri	Yhtiön toiminnan ymmärtäminen osana laajempaa kontekstia	Vaatimusten ja haasteiden tasapainottaminen
Haasteiden luominen ja venymiskyvystä ja suoritusstandardien määrittelystä huolehtiminen	Haasteita vastaanottava, venymiskykyinen	Yhtiön, sen liiketoiminnan perinpohjainen ymmärtäminen	Kyky luoda kannustava ja vaativa työyhteisö
Edellytysten luominen yhteistoiminnalle ja luottamukselle	Avoin, oikeudenmukainen	Organisaation ymmärtäminen rakenteiden, prosessien ja kulttuurien muodostamana systeeminä	Kyky virittää uskoa ja luottamusta instituutioon ja sen johtoon
Kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen	Näkemyksellinen, innostava	Eri yrityksiä tai yhtiöitä, elinkeinonaloja ja yhteisöjä koskeva yleistieto	Kyky pukea sisäinen näkemys kannustaviksi haasteiksi

Kuvio 10. Esimiesroolien edellyttämät kompetenssit, ylin johto (Ruohotie 2002, 281)

Ylimmän johdon kompetenssit vaikuttavat enemmän ammattijohtajan kuin yrittäjän kompetensseilta. Ylimmän johdon tehtävä on luoda yritykselle innostava visio, määritellä vision toteuttamiseen tarvittava strategia ja asettaa koko organisaatiolle kannustavia haasteita. Ylimmältä johdolta edellytetään laaja tietoa toimialasta ja toimintaympäristöstä, ja ymmärrystä yrityksen edellytyksistä menestyä globaaleilla markkinoilla.

Työnjohdon kompetenssit voidaan liittää aikaisemmin esiteltyyn operatiivisen tason liiketoimintaosaamisen. Keskijohdon kompetenssit heijastavat taktisen tason liiketoimintaosaamista. Ylimmän johdon kompetenssit liittyvät strategiseen liiketoimintaosaamiseen ja strategian johtamiseen organisaatiossa.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta osaamisen kehittymiseen ja oppimiseen vaikuttaa tapa, jolla yritystä johdetaan. Oppimista tukevat selkeät rakenteet. Sydänmaanlakka (2001, 81 - 82) kuvaa tuloksellisen toiminnan portaita yksilötasolla. Yksilön on ymmärrettävä koko organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet. Toiminnan perusteisiin kuuluvat lisäksi yrityksen arvot, kulttuuri ja perustehtävä. Jotta yksilö voisi menestyä tehtävässään, hänellä on oltava tehtävän edellyttämä osaaminen ja tieto omista avaintehtävistään. Edellä kuvatut asiat luovat edellytyksiä yritykseen ja tehtävään sitoutumiseen. Työn tulosten arviointia varten tarvitaan selkeät tavoitteet ja tavat mitata tavoitteisiin pääsemistä.

Yrityksen osaamisen tasoja ja sisältöjä voidaan tarkastella nykyisten ja tulevaisuudessa tarvittavien taitojen näkökulmasta. Nykyistä ja tulevaa osaamista puolestaan voidaan tarkastella yksilöiden, tehtävän, tiimin osaston ja koko yrityksen tasolla. Yksilön osaamisen perustan muodostaa hänen yleisosaamisensa. Tehtävässä menestyminen edellyttää siinä tarvittavaa funktionaalista osaamista. Tiimin tasolla tarvitaan prosessiosaamista. Yrityksen tasolla puhutaan ydinosaamisesta. Sydänmaanlakka määrittelee ydinosaamisen osaamisen, teknologioiden ja tieto-

järjestelmien yhdistelmäksi, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaamisen käsitettä voidaan käyttää vain yritystasolla. (Sydänmaanlakka 2001, 125 – 126.)

Otala (2008, 51 - 52) tarkastelee yrityksen osaamista yksilön ja organisaation osaamisen yhdistelmänä. Kuten Ruohotie ja Honka (2003), Otala kuvaa yksilön osaamisen muodostuvan tiedoista taidoista, kokemuksista, verkostoista, kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilön asiantuntijuus muodostuu yhä enemmän tiimeistä, yhteistyöstä ja verkostoista. Tietotekniset laitteet ovat muodostuneet olennaiseksi osaksi yksilön osaamista tarjoamalla lähes rajattoman pääsyn tiedon lähteille, tallentamalla tietoa ja auttamalla tiedon hallinnointia.

Hiljainen tieto on olennainen osa yksilön ja tässä opinnäytteessä erityisesti yrittäjän osaamista. Hiljainen tieto koostuu kognitiivisista ja teknisistä osatekijöistä. Kognitiiviset tekijät ovat malleja, jotka ohjaavat yksilön ajattelua ja ympäristön hahmottamista. Tekniset osat tarkoittavat yksilön konkreettista osaamista, tietämistä ja taitoja. Hiljaisen tiedon konkretisointi on haasteellista. Usein yksilö vain tietää, miten jonkin asia pitää tehdä tai miten se pitää hahmottaa, mutta ei osaa ilmaista sitä sanallisesti. Hiljaisen tiedon haltuunoton sijaan pitäisi kehittää tilanteita, joissa hiljainen tieto siirtyy. (Otala 2008, 52.)

Organisaation osaaminen muodostuu vähitellen kehittyvästä yhteisestä näkemyksestä tai käsityksestä siitä, mikä on toiminnan kannalta tärkeää, ja omaksutuista yhteisistä toimintatavoista. Organisaatioon kätkeytyy myös paljon hiljaista tietoa. Tietoinen tieto ilmenee dokumentointina. Dokumentointia ovat erilaiset ohjeet, tehtäväkuvat, toimintatavat ja prosessikuvaukset, jotka usein puetaan erilaisten laatujärjestelmien muotoon. Hiljaista tietoa ovat kirjoittamattomat säännöt, tarinat, (piilo)asenteet ja -arvot. (Otala 2008, 53.)

Rakenteet voivat olla tärkeämpiä yrityksen osaamisen kannalta kuin yksittäisten ihmisten osaaminen. Rakenteiden avulla voidaan yhdistää, kehittää, jakaa ja käyttää osaamista. Rakenteita edustavat yrityksen visio, strategia ja arvot, organisaa-

tiorakenne sekä järjestelmät ja yrityksen kulttuuri, jotka tukevat strategian toimeenpanoa ja osaamisen kehittämistä. (Ojala 2008, 53, 61.)

Osaamisen kehittyminen edellyttää toimivaa työyhteisöä. Järvinen (2004, 51 - 52) kuvaa toimivan työyhteisön peruspiirteiksi selkeän kuvan perustehtävästä, työnteon tukevan organisaation, työtekoa palvelevan johtamisen, selkeän töiden järjestelyn, yhteiset pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen ja toiminnan jatkuvan arvioinnin. Toimivassa työyhteisössä sisäinen vuorovaikutus tukee perustehtävän toteuttamista.

Useat viimeaikaiset tutkimukset kuvaavat pk-yritysten toiminnan ja johtamisen poikkeavan suurten yritysten johtamisesta. Tämän ovat tienneet kokemuksensa perusteella kaikki pk-yritysten kanssa käytännössä työtä tehneet. Nyt asialle ollaan saamassa kasvavassa määrin vahvistusta tutkimusten avulla. Vaikka edellä kuvatut periaatteet edistäisivät pk-yritysten toimintaa, johtamista ja oppimista, yrittäjien toimintaa ei välttämättä voida kuvata yleisesti hyväksytyjen, suurien yrityksiä varten kehitettyjen johtamisteorioiden valossa. Pk-yritysten kehittämisessä ja muutoksissa yrittäjän rooli korostuu. (Mm. Reijonen 2010; Forsman 2009; Hills ym. 2008.) Tätä ajatusta tukee myös viimeaikainen markkinoinnin teorian kehittäminen. Hills ym. (2008, 99 - 106) toteavat, että vielä 1970-luvulla pk-yrityksiä ei erityisesti käsitelty markkinoinnin teorian kehittämisessä. Pk-yritykset käsiteltiin suuryritysten asiakkaina. Vasta 1980-luvun lopulla perustettiin Yhdysvalloissa ensimmäiset pk-yritysten markkinoinnin tutkimukseen keskittyneet tutkimusryhmät. Samalla alettiin puhua kahdesta erilaisesta markkinoinnin käsitteestä. Yrittäjyyteen pohjautuvaan tai yrittäjävetoiseen markkinointiin liitettiin käsite Entrepreneurial Marketing (EM) ja perinteisestä suuryritysten markkinoinnista käytettiin käsitettä Administrative Marketing (AM). Edellisessä on keskeistä yrittäjän usein intuitiivinen toiminta, jossa on vahvat henkilökohtaiset motiivit. Jälkimmäisessä on keskeistä ammattimainen nojaaminen kehitettyyn markkinoinnin teoriaan. Tämä havainto yrittäjävetoisen toiminnan ominaispiirteistä on olennainen tämän opinnäytetyön kannalta.

3.3 Pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisvaatimuksia

Toistaiseksi pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisvaatimuksia on Suomessa tutkittu melko vähän. Digitaalista markkinointia tutkivan Digibarometrin (Pohto 2009, 2010) raporteissa on tuotu esiin huoli pk-yritysten hitaasta heräämisestä digitaalisen markkinointiin. Julkisen vallan puolelta on selvitetty pk-yritysten sähköistä liiketoimintaa ja tarvittavia kehittämistoimia (Berg 2004). Lapland Online 2013- esiselvityshanke (Mikkola 2007) ja eTourism Roundtablen yhteenvetoraportti (2010) laajentavat kuvaa matkailuyritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisen tilasta ja osaamisvaatimuksista.

Ovaskaisen (2010) väitöskirja on ensimmäisiä akateemisia suomalaisten pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan osaamisvaatimuksia selvittäviä tutkimuksia. Tutkimuksen empiirinen osa perustuu vuonna 2000 kerättyihin tietoihin. Sähköisen liiketoiminnan kehitys on kuluneella vuosikymmenellä ollut nopeaa, mutta tutkimuksen havainnot lienevät edelleen pääosin ajankohtaisia.

Ovaskainen tutkii väitöskirjassaan suomalaisten pk-yritysten kvalifikaatiovaatimuksia Internet-pohjaisessa kaupankäynnissä. Ovaskainen (2010, 206 - 211) tarkastelee kvalifikaatiota yrityksen näkökulmasta. Hän toteaa, että elektronisessa kaupankäynnissä menestyminen edellyttää monipuolista osaamista (kvalifikaatioita). Yritysten tarpeiden lisäksi e-kaupan kvalifikaatiovaatimuksilla ja osaamistarpeilla on kysyntää yritysten kehittämistä palvelevassa koulutuksessa ja julkisen sektorin e-kauppaa tukevien toimien suunnittelussa. Ovaskaisen tutkimuksen tulokset käsittelevät yleisiä pk-yritysten e-kaupan kvalifikaatioita. Ovaskainen tuo esiin tarpeen toimialakohtaiselle e-liiketoiminnan tutkimukselle.

Tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan aluksi sähköisen liiketoiminnan vaikutusta työntekijöiden työhön. Sähköinen liiketoiminta lisää joidenkin osaamisalueiden kysyntää ja vastaavasti vähentää muita. Pätevien huippuammattilaisten kysyntä ja joidenkin rutiinitöiden kysyntä todennäköisesti lisääntyy samalla, kun joidenkin perinteisten rutiinityön tekijöiden työ vähenee. Erityisesti tulee olemaan kysyntää ammattilaisista, jotka ymmärtävät sekä liiketoimintaa että informaatioteknologiaa

ja osaavat yhdistää niiden käyttöä liiketoiminnassa. (Ovaskainen 2010, 130.) Saman asian toteavat Gay ym. (2007, 112 - 113).

Tulevaisuuden sähköisen liiketoiminnan vaatimukset henkilöstön kvalifikaatioille ovat tutkimuksen mukaan luovuus, innovatiivisuus ja avoin mieli, asiakassuuntautuneisuus, kyky toimia kansainvälisillä markkinoilla, systemaattinen ajattelu ja kyky käsitellä monimutkaisia kokonaisuuksia, joustavuus, yhteistyökyky ja tiimityötaidot. Myös viestintä- ja vuorovaikutustaidot, riittävä käytännön kokemus liiketoiminnasta ja sitoutuneisuus työhön ovat olennaisia. (Ovaskainen 2010, 130) Yksilön kvalifikaatiot ovat tutkimuksen tulosten mukaan hyvin samansuuntaisia kuin edellä käsitellyt yleiset työelämävaatimukset ja kompetenssit (vrt. Ruohotie & Honka 2003). Siten voi todeta, että tutkimus ei tässä mielessä tuonut esiin erityisiä uusia näkemyksiä juuri pk-yritysten sähköiseen liiketoimintaan liittyvistä yksilöiden yleisistä kvalifikaatioista.

Ovaskaisen tutkimuksen päähuomio kohdistui yritystason kvalifikaatiovaatimuksiin. Kvalifikaatiovaatimuksia tutkittiin seuraavan luokittelun avulla:

- markkinointi ja asiakashallinta
- strateginen johtaminen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen
- tekniset ratkaisut ja logistiikka
- innovaatiot ja tuotekehitys (Ovaskainen 2010, 144).

Kukin luokka on jaettu alaluokkiin niiden tarkempaa analysointia varten. Alaluokiksi määriteltiin kvalifikaatiota, joita pidettiin erityisen tärkeinä haastatelluissa yrittäjien ja asiantuntijoiden ryhmissä. Markkinoinnin ja asiakashallinnan keskeisiä alakvalifikaatioita ovat asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen, koko markkinointiketjun hallinta ja mainonta uudessa sähköisessä ympäristössä. Strategisen johtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä keskeisiksi alakvalifikaatioksi nousivat strateginen liiketoimintojen johtaminen ja liiketoimintakokonaisuuksien koordinointi, tarkoituksenmukainen liiketoimintaprosessien integrointi ja jatkuva liiketoiminnan kehittämisen seuranta ja arviointi. Teknisistä kvalifikaatioista nousivat erityisesti esille järjestelmien tekninen integrointi, logistiikka ja tuotteiden toimitus ja luotettavat tietojen ja verkon turvaratkaisut. Innovaatioista ja tuotekehityksestä keskeisiä alakvalifikaatioita ovat uudet liiketoimintainnovaat-

tiot (uudet liiketoiminnot ja yhteistoimintamallit jne.) sekä markkinointi- ja tuoteinnovaatiot. (Ovaskainen 2010, 144.)

Edellä esitettyjen kvalifikaatioiden luokittelujen perusteella tehtyjen analyysien keskeisiä havaintoja ovat seuraavat:

- Pk-yritysten sähköisissä liiketoiminnassa liiketoimintaan liittyvät kvalifikaatiot ovat keskeisemmässä roolissa kuin tekniset kvalifikaatiot.
- Sähköisen liiketoiminnan roolin syvälinen ymmärtäminen osana yrityksen liiketoimintaa on olennaista kvalifikaatioiden kehittämiseksi, integroituvan sähköisen liiketoiminnan ja yrityksen muiden prosessien hallitsemiseksi.
- Näyttäisi olevan kasvava tarve yhdistää liiketoimintaa ja teknisiä kvalifikaatioita tukemaan toisiaan.
- Ammatilliset rajat ylittävien kvalifikaatioiden kysynnän kasvun myötä näyttää myös olevan tarvetta hyvin erikoistuneille ja yksityiskohtaisille kvalifikaatioille joillakin alueilla, kuten tietoturva. (Ovaskainen 2010, 172.)

Ovaskaisen tutkimuksen tulokset koskevat pk-yrityksiä yleensä ja ovat siksi myös yleisellä tasolla. Esitetyt kvalifikaatiot koskevat liiketoimintaa yleisemminkin, eivät pelkästään pk-yritysten sähköistä liiketoimintaa. Tutkimuksen toteutus, tulokset ja kvalifikaatioiden luokitukset antavat kuitenkin perustan suunnitella toimialakohtaista sähköisen liiketoiminnan osaamisen tutkimusta.

Ovaskaisen esittelemissä kvalifikaatioissa ei käsitellä lainkaan sosiaalisen median pk-yritysten sähköiselle liiketoiminnalle asettamia osaamisvaatimuksia. Syynä siihen on ilmeisesti se, että sosiaalinen media alkoi olla merkittävä tekijä vasta tutkimusaineiston vuonna 2000 tapahtuneen keräämisen jälkeen. Sosiaalisella medalla on kuitenkin vaikutusta yritysten toimintatapoihin ja erityisesti suhteessa asiakkaisiin. Sillä on vaikutusta myös yrityksen sisäiseen toimintaan. (Mm. Greenberg 2009; Ojala & Pöysti 2008; Salmenkivi & Nyman 2007; eTourism Roundtable 2010.)

Lapland Online 2013-esiselvityshankkeen yhteydessä tehty selvitys matkailun pk-yrittäjien osaamista koskevista tutkimuksista osoittaa, että Lapin matkailuyritykset ovat halukkaita ja valmiita siirtymään sähköiseen kaupankäyntiin. Osaamisessa on kuitenkin puutteita, jotka hidastavat kehitystä. Yritysten sisäisistä kehittämistarpeista nousevat keskeisiksi markkinointi, myynti, asiakassuhteiden hoito-, tuote-

kehitys ja laatu. Muita keskeisiä asioita ovat verkottuminen ja henkilöstön kehittäminen. Yrityksissä koetaan, että tarjolla ei ole varmasti toimivia ratkaisuja. Lapsissa informaatioteknologisen infrastruktuurin puute on lisäksi ongelma osalle yrityksistä. Liiketoiminnan kehittämisen pullonkaulana on ICT-osaamisen ja tiedon puute, henkisten ja osaamisresurssien puute, kustannusten ja epäonnistumisten pelko ja ICT:n käsitteiden outous. Lisäksi esiin nousivat kieltitaitoon ja asenteisiin liittyvät ongelmat. (Mikkola 2007, 7.)

Opinnäytetyön taustoitusta varten haastateltu toimitusjohtaja Kirsi Mikkola (2010) Sähköinen liiketoiminta Suomi Oy:stä pitää korkeakoulujen tehtävänä tuottaa matkailualalle sähköisen liiketoiminnan tulevaisuuden osaajia, jotka jalkautuvat yrityksiin töihin ja nostavat yritysten sähköisen liiketoiminnan tasoa. Korkeakoulujen tulisi Mikkolan mukaan tarjota yrittäjille erillisten ohjelmien puitteissa sähköistä ja yleistä liiketoimintaosaamista edistävää koulutusta. Koulutuksen pitää mennä yrityksiin ja hyödyntää alan asiantuntijoita. Yrittäjät tarvitsevat tutoreita tai mentoreita, joiden kanssa kehitetään yrityksen sähköisen liiketoiminnan strategiaa ja käytännön toimintoja. Tätä varten tarvitaan sähköisen liiketoiminnan palvelujen osaajia ja sähköisen liiketoiminnan palveluyrityksiä. Perinteinen, muodollinen, korkeakoulujen tiloissa järjestettävä koulutus ei Mikkolan mukaan ole toimivaa.

4 PK-MAJOITUSYRITTÄJÄT SÄHKÖISEN LIKETOIMINNAN HARJOITTAJINA

Tässä luvussa avataan tutkimuksen toteutusta. Aluksi perustellaan tutkimuksessa käytetty menetelmä ja tutkimuksessa käytetty otos. Seuraavaksi käsitellään aineiston hankintatapa, aineiston luokittelun periaatteet ja toteutus. Tästä edetään aineiston analyysiin, joka on jaettu yrittäjien edustamien yritysten tietoteknisten valmiuksien luokitteluun, tutkimuskysymyksiin pohjautuvaan aineiston luokitteluun ja lopuksi luokittelusta nousevaan yrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen kuvaamiseen tyypittelymallin avulla.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja otos

Yrittäjän rooli näyttää aikaisempien tutkimusten valossa olevan hyvin keskeinen. On loogista keskittyä tässä tutkimuksessa selvittämään pk-majoitusyrittäjien näkemysten vaikutusta kyseisten yritysten sähköiseen liiketoimintaan. Tutkimuksessa selvitetään tutkittavien yrittäjien käsityksiä sähköisestä liiketoiminnasta ja sähköisestä liiketoiminnasta haettavia hyötyjä. Aihetta lähestytään laadullisen tutkimuksen avulla ja erityisesti fenomenografisella lähestymistavalla. Laadullinen tutkimus valittiin, jotta voitaisiin päästä riittävän syvälle yrittäjien sähköistä liiketoimintaa koskevien näkemysten selvittämisessä. Sähköisen liiketoiminnan asiantuntijat tarkastelevat usein pk-yrittäjien sähköisen liiketoiminnan valmiuksia asettamiensa ulkoisten osaamisvaatimusten näkökulmasta (vrt. Ovaskainen 2010). Tämä lähestymistapa vastaa luonteeltaan Ruohotien ja Hongan (2001, 54 - 59) ja Ellströmin (1997, 266 – 273) tapaa käsitellä työelämässä vaadittavia kompetensseja ja kvalifikaatioita. Kompetenssit ja kvalifikaatiot määritellään yksilön ulkopuolelta erilaisina kelpoisuus- ja ammattitaitovaatimuksina sekä tutkintovaatimusten ja työpaikan asettamien ammatillisten vaatimusten avulla.

Sandberg (2000, 11) pitää edellä kuvattua lähestymistapaa tarvittavan osaamisen selvittämisen kannalta ongelmallisena. Kompetenssien ja kvalifikaatioiden ulkopuolinen luokittelu ei kykene tuottamaan riittävää kuvaa työn monipuolisista

osaamisvaatimuksista. Sandberg valitsi Volvon moottoritehtaalla tekemäänsä insinöörien kompetenssivaatimusten selvittämiseen tulkinnallisen fenomenografisen lähestymistavan tavoitteenaan selvittää insinöörien omia käsityksiä työssä tarvittavasta osaamisesta.

Pk-majoitusyrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen selvittämiseksi Sandbergin (2000,11) yksilöstä lähtevä lähestymistapa on sopivampi, kuin osaa- mista ulkopuolelta tarkasteleva Ruohotien ja Hongan (2001, 54 - 59) lähestymis- tapa. Fenomenografisella tutkimuksella pyritään saamaan näkyviin ihmisten eri- laisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa sähköisestä liiketoi- minnasta osana yrityksen liiketoimintaa. Rissanen (2006) kuvaa fenomenografisen tutkimuksen kahta tasoa. Ensimmäisen asteen tasolla pyritään hahmottamaan tut- kittavien erilaisia käsityksiä tutkittavana olevasta asiasta. Tämä tieto saadaan tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta yrittäjien kuvaamana. Aineistosta nostetaan esiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisia teemoja. Toiseen asteen tasolla tutkija pyrkii luomaan tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä ihmisten käsitysten pohjalta.

Perusjoukoksi valittiin erikokoisten majoitustoimintaa harjoittavien yritysten yrit- täjät. Perusjoukosta muodostettiin otos matkailun sähköisen liiketoiminnan kou- luttajien ja konsulttien ehdotuksista, sähköiseen liiketoimintaan paneutuvien hankkeiden osallistujista sekä omista yhteistyöyrityksistäni. Haastateltaviksi yrit- täjiksi valittiin yrittäjiä, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta sähköistä liiketoimin- taa kohtaan joko osallistumalla koulutuksiin tai sen perusteella, että yrittäjän tie- dettiin soveltavan sähköistä liiketoimintaa yrityksessä. Haastateltavien määrää ei tässä tapauksessa ratkaissut aineiston kylläntymistavoite (Eskola & Suoranta 1998, 62 - 64). Tavoitteena oli saada riittävän erilaisten yritysten yrittäjiä, jotta voidaan saada näkyviin yrittäjien erilaisten lähestymistapojen vaikutuksia yrityk- sen sähköiseen liiketoimintaan.

Otokseksi valittiin yhdeksän majoitustoimintaa harjoittavan yrityksen yrittäjää. Yrityksistä kolme on mikroyrityksiä, viisi on pieniä yrityksiä ja yksi keskisuuri yritys. Yrityksistä yksi sijaitsee pääkaupunkiseudulla, kolme sijaitsee maaseudul- la, kaksi maaseututaajamien välittömässä läheisyydessä ja kolme matkailukeskuk- sissa (liite 1).

4.2 Aineiston hankinta, luokittelu ja tyypittely

Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla valittuja yrittäjiä. Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet määritellään etukäteen. Haastattelijalla ei ole tarkkaa kysymyslistaa. Hänellä on kuitenkin aiheista tukilista, jonka avulla hän pyrkii varmistamaan, että kaikki haastattelun teemat tulevat käsitellyiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Valitsin teemahaastattelun siksi, että yrittäjien käsityksiä sähköisestä liiketoiminnasta ja sen vaatimasta osaamisesta ei enakkoon voida täsmällisesti määritellä. Teemahaastattelulla, joka sallii haastattelun etenemisen tilanteen mukaisesti, voidaan yrittäjien erilaisia näkemyksiä saada luontevasti esiin.

Sovin haastattelun ajankohdan kunkin haastateltavan kanssa puhelimitse. Lähetin haastattelujen teemat etukäteen yrittäjille sähköpostiliitteenä. Haastattelut tehtiin tammikuussa 2011. Viisi haastattelua toteutettiin yrityksen tiloissa, yksi muussa kuin yrityksen omissa tiloissa ja kolme haastattelua tehtiin puhelinhaastatteluna yritysten etäisen sijainnin vuoksi. Yrittäjän tapaamisen yhteydessä tehdyt haastattelut kestivät 40 minuutista yhteen tuntiin. Puhelinhaastattelut kestivät 30 – 40 minuuttia. Haastateltavat olivat varanneet ajan siten, että haastattelu voitiin tehdä ilman häiriöitä. Äänitin haastattelut, mutta aineistoa ei ole litteroitu. Yrittäjä 5:n haastattelun aikana äänityslaite tuli täyteen ja jatkoin haastattelua tekemällä kirjallisia muistiinpanoja. Ilmoitin yrittäjille, että yrityskohtaisia tietoja ei tutkimuksessa tuoda esiin. Siksi aineiston analyysin yksityiskohtainen purku (liitteet 1- 6) jätetään julkaistavasta opinnäytetyöstä pois salaisena aineistona.

Tulkinnan pohjaksi aineistoa voidaan tyypitellä. Tyypittelyn avulla teemoitetusta aineistosta nostetaan esiin samankaltaisuuksia, jotka voisivat edustaa aineistossa jotakin yleistä. Kiinnostavaa on hakea teemoitetusta aineistosta poikkeuksia, yleisestä erottautuvia ilmiöitä. Teemoittelun ja tyypittelyn avulla tiivistetään aineistosta nousevia merkityksiä tulkinnan perustaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 175-185, Ikonen-Varila 2007, 2)

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään löytämään tutkimusaineistosta jokin toiminnan logiikka tai jonkinlainen tyypillinen kertomus. Ennen analyysiä tutkijan on päätettävä, minkälaista kertomusta tai logiikkaa lähdetään etsimään aineistosta. Epäolennainen on rajattava pois. Tutkimusta ja aineiston tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tiivistämisen avulla aineisto ryhmitellään uudeksi, johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Tulosten avulla yritetään ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Vilka 2005, 140.)

Purin aineiston, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Ensimmäisellä aineiston kuuntelukerralla kirjasin jokaisesta haastattelusta keskeisiä havaintoja Word-dokumentiksi. Hain aineistoista vastauksia tutkimuskysymysten aihealueisiin.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä hyötyjä pk- majoitusyrittäjä hakee sähköisestä liiketoiminnasta?
- Mitä yrittäjän osaamista hyötyjen saaminen sähköisestä liiketoiminnasta edellyttää?

Aihetta syvennetään seuraavilla tarkentavilla kysymyksillä:

- Mitä yrittäjä ymmärtää sähköisellä liiketoiminnalla?
- Miten sähköinen liiketoiminta liittyy yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuteen?
- Miten yrittäjä katsoo parhaiten saavansa tarvittavan sähköisen liiketoiminnan osaamisen?

Luokittelin dokumentoitua materiaalia kahdella välineellä. Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tietoteknisiä valmiuksia luokittelin Bergin (2004, 17 - 19) luokittelun avulla. Toisessa luokittelussa hain yrittäjien puheesta materiaalia, joka kuvaa sähköisen liiketoiminnan avulla haettavaa hyötyä, kehittämiskohteita, osaamisen parantamista ja lisäksi varsinaisiin tutkimuskysymyksiin väljemmin liittyviä, yrittäjien haasteellisiksi kuvaamia asioita sähköisessä liiketoiminnassa.

Sain aineiston luokiteltua karkeasti ensimmäisellä kuuntelukerralla tehdyn dokumentin avulla. Tarkensin seuraavilla kuuntelukerroilla luokittelua. Hyötyjä, kehittämiskohteita ja osaamista koskevan materiaalin luokittelun otsikointi muodostui seuraavaksi:

- yrittäjien kuvaamat sähköisen liiketoiminnan kehittämiskohteet
- yrittäjien kuvaamat sähköisestä liiketoiminnasta tavoiteltavat hyödyt
- yrittäjien kuvaukset johtamisesta, osaamisesta ja oppimisesta
- yrittäjien kuvauksia sähköisen liiketoiminnan vaikutuksesta asiakassuhteeseen
- yrittäjien havaintoja sähköisestä liiketoiminnasta.

Tällä tavalla muodostettu haastattelusta noussut aineisto on liitteissä 3 - 7.

Bergin (2004, 17 -19) luokittelumallin hyödyntäminen antoi karkean kuvan yritysten sähköisen liiketoiminnan tietoteknisistä kehitysvaiheista. Tulos toimii varsinaisen analyysin taustana, mutta se ei anna riittävää kuvaa yrittäjien sähköisen liiketoiminnan valmiuksista tai suhtautumisesta sähköiseen liiketoimintaan osana yrityksen liiketoimintaa.

Yrittäjien kuvaamat sähköisen liiketoiminnan kehittämiskohteet, tavoiteltavat hyödyt, johtamisesta, osaamisesta ja oppimisesta, vaikutuksista asiakassuhteeseen ja yleiset havainnot sähköisestä liiketoiminnasta antavat enemmän vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tästä materiaalista hain yrittäjien erilaisia lähestymistapoja sähköiseen liiketoimintaan. Lähestymistapojen tyypittelyssä sovelsin kahden viitekehityksen avulla muodostamaani tyypittelymallia. Luodun tyypittelymallin avulla aineistosta oli löydettävissä toisistaan poikkeavia sähköisen liiketoiminnan lähestymistapoja.

4.3 Aineiston analyysi

Analyysin aluksi hyödynsin yrittäjien puheen luokittelussa kahta luokittelutapaa. Yrittäjien kuvauksia yrityksen tietoteknisien ratkaisujen kehitysvaiheista luokittelin Bergin (2004) kehitysvaihemallin avulla. Tällä luokittelulla sain karkean kuvan yritysten haastatteluhetken tietoteknisestä valmiudesta. Luokittelu on kuvattu liitteessä 2.

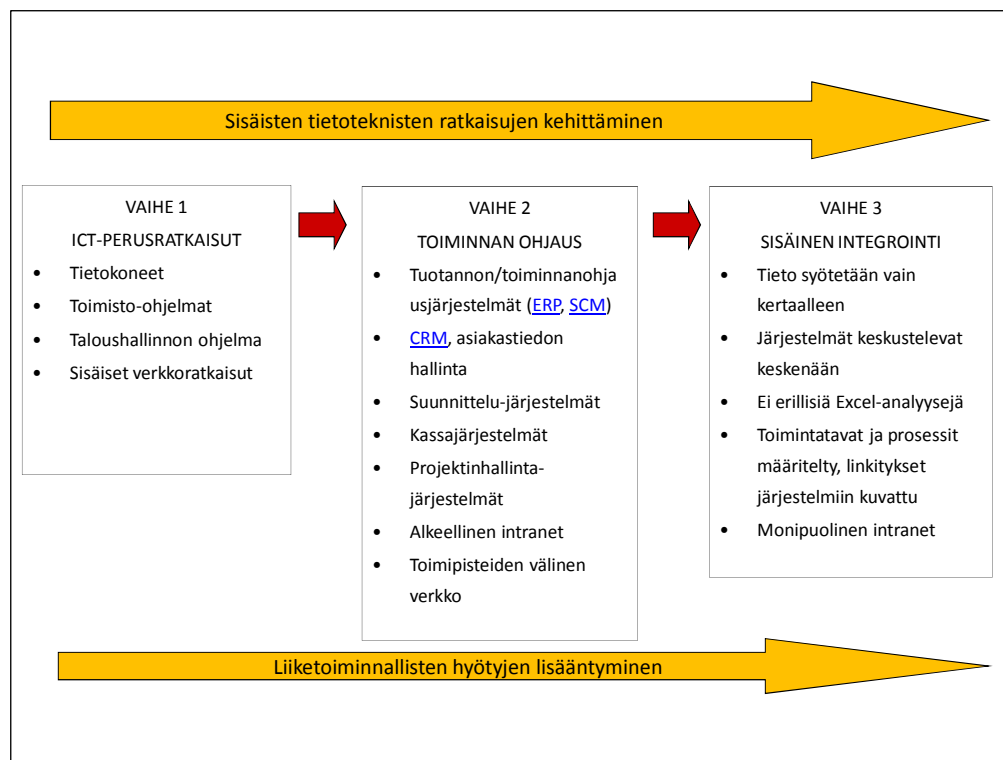
Seuraavaksi tarkastelin aineistoa yrittäjien ilmaisemien sähköisen liiketoiminnan kehittämiskohteiden, tavoiteltavien hyötyjen, johtamisen ja oppimisen sekä asiakassuhteen ominaisuuksien ja muutosten avulla. Tämä luokittelu pohjautuu tutkimuskysymyksiin. Edellä kuvatulla tavalla luokiteltu yrittäjien puhe oli perustana yrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen tyypittelylle. Jotta aineistosta nousevat erilaisten lähestymistapojen tyypit saataisiin kuvattua, muodostin tyypittelymallin, joka pohjautuu Näsin ja Neilimon (2006, 250) liiketoimintaosaamisen tasojen kuvaukseen ja Ruohotien (2002, 280-281) esimiesroolien edellyttämien kompetenssien kuvaukseen. Tyypittelymalli esitellään seuraavassa alaluvussa. Tyypittelyn pohjana oleva yrittäjien puheen luokittelu on kuvattu liitteissä 3-6.

4.3.1 Yritysten tietotekniset kehitysvaiheet

Berg (2004, 17 - 19) luokittelee yritysten tietotekniset valmiudet sisäisiin ja ulkoi-
siin valmiuksiin. Sisäiset ja ulkoiset valmiudet jaetaan kolmeen vaiheeseen. Luokittelun avulla analysoin yrittäjien näkemyksiä oman yrityksen kehitysvaiheista. Analyysi ei välttämättä anna täysin oikeaa kuvaa yritysten tietoteknisestä kehitysvaiheesta, sillä haastateltavat puhuvat omaan tietoonsa pohjautuen. Yrityksen sisäisestä työnjaosta ja haastatellun yrittäjän roolista työnjaossa voi seurata puutteita tai virheellisiä näkemyksiä yrityksen kehitysvaiheesta. Lisäksi oma roolini haastattelijana saattaa jättää huomiotta joitakin yrityksen tietoteknisten kehitysvaiheiden piirteitä. Luokittelu antaa siten karkean kuvan haastateltujen yritysten tietoteknisistä kehitysvaiheista.

Bergin (2004, 17 - 19) luokittelussa on lueteltu kunkin vaiheen ominaisuuksia. Kaikki haastatellut yrittäjät kuvaavat yrityksensä täyttävän vaiheen 1 sisäiset ja ulkoiset tietotekniset valmiudet (kuviot 11 ja 12). Jos yrityksen kehitysvaihe painottuu vaiheeseen 1, olen merkinnyt sen näkyviin luokittelussa. Jos yrityksen kehitysvaihe painottuu vaiheeseen 2 tai siinä on ominaisuuksia vaiheesta 3, en ole merkinnyt vaiheen 1 ominaisuuksia esille kyseisen yrityksen kohdalla. Vaiheiden 2 ja 3 osalta olen merkinnyt luokitteluun kunkin yrityksen kohdalle ne ominaisuudet, jotka tulkitsen vaiheiden kuvausten mukaisiksi.

Haastatelluista yrittäjistä vain yrittäjä 2 kuvasi yrityksensä sisäistä kehitysvaihetta siten, että se painottui vaiheeseen 1. Yrityksessä oli luotu ja otettu käyttöön sähköpostirekisteri. Se voidaan luokitella alkavaksi vaiheen 2 piirteeksi. Selviä vaiheen 2 ulkoisia piirteitä oli yrittäjän Facebookin käyttö asiakassuhteiden hoidossa ja verkon analyysityökalujen käyttö.

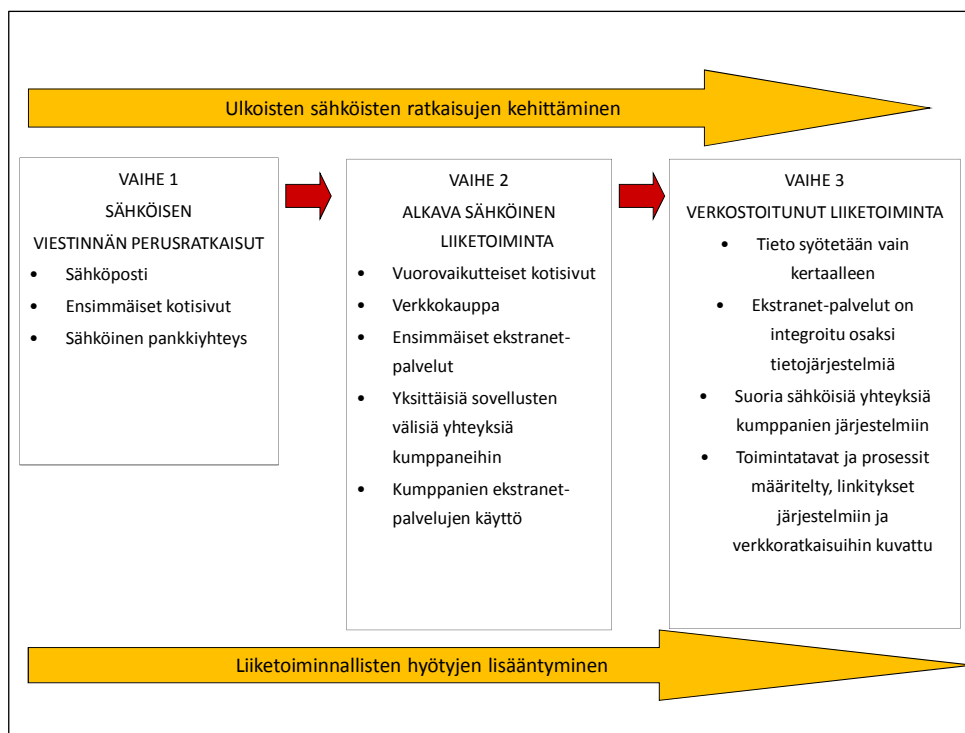


KUVIO 11 Sisäisten tietoteknisten ratkaisujen kehitysvaiheet (Berg 2004,17)

Valtaosa haastatelluista yrittäjistä kuvasi yrityksensä sisäistä kehitysvaihetta vaiheen 2 piirteillä. Kyseessä olivat majoitustoimintaa harjoittavat yrittäjät, joten hotelli- ja kassajärjestelmät olivat tavallisimpia sisäisien kehitysvaiheen 2 välineitä. Kahdella yrityksellä oli käytössä toiminnanohjausjärjestelmä. Yrityksillä 3 ja 4 oli yrittäjien kuvauksen perusteella käytössä sähköisiä myynnin ja markkinoinnin sovelluksia.

Ulkoisten tietoteknisten ratkaisujen kirjo oli jonkin verran laajempi. Kahta yritystä lukuun ottamatta kaikilla yrityksillä oli joko luottokorttivarmennetun varauksen mahdollistava tai online - varausjärjestelmä. Kuusi yritystä yhdeksästä hyödynsi sosiaalista mediaa. Tavallisimmin käytössä oli Facebook, joissakin tapauksissa

myös YouTube. Vaikka haastatellut yrittäjät ovat majoitustoiminnan harjoittajia, vain kolme yritystä hyödynsi globaaleja sähköisiä jakelukanavia kuten esimerkiksi booking.com. Yrityksillä 3 ja 9 oli suoria sähköisiä yhteyksiä kumppanijärjestelmiin, joten ne voidaan tulkita kehitysvaiheen 3 piirteiksi.



KUVIO 12 Ulkoisten sähköisten ratkaisujen kehittämisen vaiheet (Berg 2004, 19)

Haastateltujen yrittäjien yritysten ulkoiset ratkaisut painottuivat vaiheeseen 2. Yritysten kesken oli eroja sen suhteen, mitä vaiheeseen 2 luettavia teknisiä ratkaisuja yritykset sovelsivat. Tekniset ratkaisut eivät sellaisenaan selitä tai kuvaa yrittäjien asennoitumista sähköiseen liiketoimintaan tai yrittäjän sähköisen liiketoiminnan osaamisen tasoa. Yrityksen tietotekniseen valmiuteen vaikuttavat yrityksen resurssit. Pienellä yrityksellä ei ole resursseja eikä välttämättä tarvetta ottaa käyttöön kaikkia vaiheiden 2 ja 3 välineitä. Yrityksen strategia ohjaa sähköiseen liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Yritys voi tietoisesti rajata pois joitakin välineitä. Yrityksen sijainnilla ja toimintaympäristöllä on vaikutusta tehtyihin sähköisen liiketoiminnan tietoteknisiin valintoihin. Pääkaupunkiseudulla toimiva majoittaja voi hyötyä globaaleista jakelukanavista enemmän kuin kaukana keskuksista sijaitseva yksittäinen hotelli. Aineistoon sovellettu Bergin (2004, 17 - 19) luokittelu tuo esiin kehitysvaiheluokittelujen antaman puutteellisen kuvan yrittäjien val-

miuksista ja asennoitumisesta. Todellisemman kuvan saamiseksi pitää tutkia syvemmin yrittäjien suhdetta sähköiseen liiketoimintaan.

4.3.2 Pk-majoitusyrittäjien lähestymistapoja sähköiseen liiketoimintaan

Lähestymistapojen tyypittelyä varten luokittelin haastatteluaineiston kuvaamaan sähköisen liiketoiminnan käytötapoja ja kehittämispyrkimyksiä. Hyödynsin luokittelussa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Tavoitteena on tutkia yrittäjien näkemyksiä sähköisen liiketoiminnan merkityksestä yleisesti ja osana yrityksen toimintaa. Yrittäjien näkemysten selvittämiseksi kysyin aluksi, mitä he ymmärtävät sähköisellä liiketoiminnalla. Seuraavaksi tarkasteltiin yrityksen tapaa hyödyntää sähköistä liiketoimintaa haastatteluhetkellä ja mitä teknologiaa sähköiseen liiketoimintaan liittyi. Haastattelussa pyrin selvittämään, minkälaisia tavoitteita yrittäjä on asettanut sähköiselle liiketoiminnalle, mitä hyötyjä sähköisellä liiketoiminnalla tavoiteltiin yrityksessä ja minkälaisia kehittämishankkeita yrityksessä oli suunnitteilla tavoitteiden saavuttamiseksi. Sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen edellyttää yrittäjän ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Haastattelun avulla pyrin saamaan selville, miten yrittäjät huolehtivat oman osaamisensa kehittämisestä ja mitkä menetelmät he kokivat parhaaksi henkilöstön osaamisen lisäämisessä. Liitin luokitteluun lisäksi yrittäjän puheesta muodostuneen kuvan sähköisen liiketoiminnan vaikutuksesta asiakassuhteeseen ja varsinaisten haastatteluteemojen lisäksi haastattelussa esiin nousseita sähköiseen liiketoimintaan liittyviä asioita, jotka askarruttivat yrittäjiä.

Tein haastatteluaineiston luokittelu käytännössä siten, että ensimmäisellä kuuntelukerralla kirjasin haastattelun pääkohdat. Syntyneen materiaalin perusteella tein ensimmäinen luokitteluversion. Syntyneestä tekstmateriaalista poimin kuhunkin luokkaan sopivia ilmaisuja. Täydensin ja tarkensin luokittelua seuraavilla nauhoitettujen haastattelujen kuuntelukerroilla. Muutin luokittelun otsikointia ja siirsin aineistoa luokkien kesken, jotta luokittelu toimisi paremmin tyypittelyn perustana.

Aineistosta alkoi hahmottua yrittäjien lähestymistapoja, joille voitiin ruveta hakemaan sopivaa tyyppiä. Valitsin tyypittelyn perustaksi kaksi ulottuvuutta. Toinen

ulottuvuus kuvaa yrittäjän puhetta strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Tähän ulottuvuuteen sovelsin Näsin ja Neilimon (2006, 250) liiketoimintaosaamisen tasojen kuvausta. Toinen ulottuvuus on yrittäjän puheen luonne esimiesrooleista käsin. Tähän sovelsin Ruhotien (2002, 280 - 281) esimiesroolien edellyttämien kompetenssien kuvausta. Tästä syntyi analyysissä hyödynnetty tyypittelyväline.

Strategiseksi lähestymistavaksi tulkitsin puheen, jossa käsitellään yrityksen liiketoimintamallien ja kilpailukyvyn kehittämistä. Taktista tasoa kuvaa puhe, jossa asetetaan sähköiselle liiketoiminnalle lyhyen aikavälin tavoitteita ja painotetaan henkilöstön kehittämisen merkitystä toimintatapojen läpiviennissä organisaatiossa. Taktisen tason puhe ei käsittele liiketoimintamallien uudistamista tai merkittäviä kilpailukyvyn parantamiseen tähtääviä tavoitteita. Operatiivisen tason puheessa keskitytään yrityksen päivittäisen toiminnan ohjaamiseen. Taktisen ja operatiivisen tason puhe sisältää pyrkimyksen pysyä samalla tasolla kilpailijoiden kanssa. Strategisella tasolla pyritään luomaan kilpailijat ylittävää kilpailukykyä sähköisen liiketoiminnan avulla. Näiden kolmen tason avulla malli ottaa kantaa yrittäjätyyppien liiketoiminnalliseen lähestymistapaan.

Ruhotien (2002, 280 - 281) esimiesroolien kompetenssien kolmella tasolla pyrin tyypittelymallissa kuvaamaan yrittäjän esimies- tai johtajaroolia. Roolilla on merkitystä yrittäjän tavassa vaikuttaa organisaatioonsa. Yrittäjän- tai työnjohdon puhe keskittyy yksityiskohtaiseen toimintoja koskevaan puheeseen, tekniikkaan ja tekemiseen ja on kilpailuhenkistä. Keskijohdon- tai kehittäjän puhe keskittyy ihmisten ja organisaation kehittämiseen ja vastuun jakamiseen yrityksessä. Ylimmän johdon- tai johtajien puhe keskittyy yrityksen kokonaisuuteen ja tulevaisuuden haasteisiin. Hain luokitellusta aineistosta edellä mainittuihin tyypittelyihin sopivaa puhetta. Luokitellun aineistoon pohjalta päädyin kuvion 13 yrittäjien puheen tyypittelyyn. Tyypittelyn avulla syntyy yhdeksän erilaista yrittäjän lähestymistapaa sähköiseen liiketoimintaan. Karrikoidut tyypit voidaan kuvata seuraavasti:

Strateginen yrittäjä on luonteeltaan Harrisin ja Raen (2009, 694 – 709) kuvaaman ”lahjakkaan amatööriin” (gifted amateur) tapainen yrittäjä. Hän omaksuu nopeasti uudet sähköisen maailman tarjoaman välineet ja toimintatavat ja hakee ag-

gressiivisesti niiden avulla kilpailuetua ja uusia liiketoimintamalleja. Hän pyrkii kehittämään sähköisten ratkaisujen avulla suhdetta asiakkaaseen ja asiakaspalvelua. Oppiminen tapahtuu tekemällä. Hän ei ota aina huomioon muiden ihmisten heikompia valmiuksia ja etenee joidenkin kannalta ehkä liian nopeasti. Osaaminen on yrittäjän omaa osaamista, jonka jakamiseen ei välttämättä kiinnitetä riittävästi huomiota.

	Yrittäjät, työnjohto	Kehittäjät, keskijohto	Johtajat, ylin johto
Strateginen lähestymistapa	Strateginen yrittäjä	Strateginen kehittäjä	Strateginen johtaja
Taktinen lähestymistapa	Taktinen yrittäjä	Taktinen kehittäjä	Taktinen johtaja
Operatiivinen lähestymistapa	Operatiivinen yrittäjä	Operatiivinen kehittäjä	Operatiivinen johtaja

KUVIO 13. Yrittäjien lähestymistapojen tyypittely (Sovellettu Näsi & Neilimo 2006, 250; Ruohotie 2002, 280 - 281)

Strateginen kehittäjä tarkastelee yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja sovittaa sähköisen liiketoiminnan yrityksen kokonaisstrategiaan. Oppiminen tapahtuu arvioimalla sisältä organisaatiosta ja ulkoa tavarantoimittajilta, kumppaneilta ja asiakkailta tulevia kehittämis ehdotuksia. Huomio kohdistuu valitun strategian toimeenpanoon, toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön kehittämiseen.

Strateginen johtaja hakee aktiivisesti uusia sähköisen maailman tarjoamia liiketoimintamalleja ja arvioi niiden vaikutusta yrityksen kokonaisstrategiaan ja kilpailukykyyn. Hän arvioi uusia liiketoimintamalleja organisaation sisäisten ja ulkoisten prosessien ja muutoskyvyn kannalta. Hän asettaa organisaatiolle muutostavoitteita ja jaksaa pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti viedä muutoksia läpi organisaatiossa.

Taktinen yrittäjä hakee lyhyen aikavälin hyötyjä ja asettaa organisaatiolle lyhyen aikavälin sähköisen liiketoiminnan tavoitteita vailla selkeätä kokonaisstrategiaa ja panostaa vähän henkilöstön kehittämiseen. Uusia menetelmiä otetaan käyttöön ja hylätään nopeasti. Oppiminen tapahtuu kokeilemalla.

Taktinen kehittäjä asettaa selkeitä lyhyen aikavälin mitattavia tavoitteita sähköiselle liiketoiminnalle sovittamatta tavoitteita pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Hän panostaa henkilöstön kehittämiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Taktinen kehittäjä etsii sähköisen liiketoiminnan suuntaa ja oppii harkittujen käytännön kokeilujen avulla.

Taktinen strategi etenee määritellyn strategian suunnassa, mutta pysähtyy vain harvoin arvioimaan valittua strategiaa. Sähköinen liiketoiminta liitetään osaksi kokonaisstrategiaa. Jäykkä valitusta strategiasta kiinni pitäminen aiheuttaa ajoittain kalliita virhepanostuksia. Oppiminen tapahtuu virheiden kautta.

Operatiivinen yrittäjä elää hetkessä. Hän hakee sähköisestä liiketoiminnasta välittömiä hyötyjä ja muuttaa nopeasti suuntaa, jos tuloksia ei synny. Huomio on päivittäisissä operaatioissa ja niitä edistävissä sähköisissä ratkaisuissa. Oppiminen on tekemällä oppimista.

Operatiivinen kehittäjä hakee sähköisiä ratkaisuja, jotka parantavat henkilöstön päivittäisen työn suorittamista. Ratkaisut eivät aina palvele yrityksen pitkän tähtäyksen kehitystä, vaikka ne tehostavat operatiivista toimintaa. Oppiminen tapahtuu kokeilemalla.

Operatiivinen strategi hakee sähköisestä liiketoiminnasta toimintamalleja, joilla operatiivista suorituskkyä ja kassavirtaa voidaan parantaa. Hän tarkastelee parannuksia valitun strategian näkökulmasta ja hakee operatiivisesta toiminnasta virikkeitä strategiaan muutoksiin. Oppimisen välineinä ovat tavoitteet, toiminta ja numeraalinen materiaali.

4.3.3 Haastateltujen yrittäjien tyypittely

Yllä kuvatut yhdeksän erilaista lähestymistapaa sähköisen liiketoimintaan perustuvat mallin pohjalla olevaan teoreettiseen viitekehykseen. Niihin on liitetty ominaisuuksia, joita nousi esiin haastatteluaineistosta. Aineistosta ei ole löydettävissä edustajia kaikkiin lähestymistapoihin. Osa tyypityksistä on jo lähtökohtaisesti hieman luonnottoman tuntuksia. Haastateltujen yrittäjien asettaminen selkeästi yhden lähestymistavan edustajaksi ei tee oikeutta yrittäjille. Seuraavassa olen kuitenkin oman tulkintani mukaisesti asettanut haastatellut yrittäjät tyypitykseen sen perusteella, mikä lähestymistapa tulkintani perusteella voimakkaimmin nousi esiin kunkin yrittäjän puheesta (Kuvio 14).

Yrittäjä 3:n puhe on lähimpänä strategisen yrittäjän puhetta. Yrittäjä hakee sähköisestä liiketoiminnasta kilpailuetua ja uudenlaista suhdetta asiakkaisiin. Hän on ottanut nopeasti käyttöön monipuolisen sähköisen liiketoiminnan välineistön. Hän käyttää sosiaalisen median välineitä personoitumiseen asiakaskunnassa. Järjestelmäosaaminen hankitaan järjestelmätoimittajien koulutuksella. Muu oppiminen tapahtuu kokeilujen, yrittämisen ja erehtymisen kautta. Pienen organisaation resurssit ovat tiukoilla. Erityisesti vanhempien työntekijöiden hidas oppiminen vaijaa yrittäjää.

Yrittäjä 8:n puhe keskittyy toiminnan ohjaamiseen ja erityisesti nopearytmiseksi muuttuneen myyntitoiminnan hallintaan. Sitä varten henkilöstö tarvitsee toimivat välineet. Yrityksellä on selkeä strategia, johon on sovitettu tarkoituksenmukaiset sähköiset työvälineet. Yrittäjä kuvaa oman oppimisensa tapahtuvan henkilöstöstä, kumppaneilta ja tavarantoimittajilta tulevien aloitteiden arviointina. Aloitteita tarkastellaan yrityksen kokonaisuuden kannalta ja arvioidaan todellisia hyötyjä toiminnalle. Yrityksellä on henkilöstössä ICT-osaaja.

Yrittäjä 9:n yritys on otoksen suurin. Yrityksellä on jo pitkään ollut käytössä tehokkaita sähköisiä työvälineitä. Osa tehdyistä investoinneista on osoittautunut virheiksi, mutta ne eivät ole pysäyttäneet sähköisen liiketoiminnan kehittämistä. Omaksi roolikseen yrittäjä kuvaa hereillä olon, uusien kehittämismahdollisuuksi-

en havaitsemisen, muutosten käynnistämisen ja sitkeän läpiviennin organisaatiossa. Yrittäjä on asettanut sähköisen liiketoiminnan tavoitteeksi tuottavuuden parantamisen kaikilla toiminnan tasoilla päivittäisestä toiminnasta hallitustasolle. Sähköistä liiketoimintaa kehitetään sopivan suuruisten kehittämishankkeiden avulla, jotta organisaatio kykenee ottamaan kehittämishankkeita vastaan. Yrittäjä kokee keskeiseksi kehitettäväksi asiaksi oikean asenteen koko organisaatiossa. Yrityksessä on esimerkiksi aina ensin vietävä kaikki kampanjat sähköisiin välineisiin, ennen kuin edes harkitaan muita medioita. Yritys painottaa rekrytoinnissaan oikeaa asennetta ja ICT-osaamista. Yksittäisen työntekijän kohdalla ICT-osaaminen ei tarkoita yrityksen järjestelmien osaamista, vaan esimerkiksi luontevaa sosiaalisen median käyttöä. Omasta osaamisestaan yrittäjä huolehtii hakemalla tietoa eri lähteistä kuten Internetistä. Muita lähteitä ovat esimerkiksi seminaarit, asiantuntijoiden kanssa käytävät keskustelut, luotetut osaajat, järjestelmätoimittajien kuunteleminen ja oman henkilöstön aloitteet.

Tulkitsin yrittäjät 1, 4 ja 6 taktisiksi kehittäjiksi. Yrittäjät osallistuvat itse päivittäiseen sähköisen liiketoiminnan toimintoihin kuten esimerkiksi myyntityöhön, kotisivujen päivittämiseen ja sosiaalisen median päivittämiseen. Yrittäjät puhuvat paljon henkilöstön järjestelmäosaamisen kehittämisestä. Yrittäjällä 1 on pitkäjänteinen kehittämisstrategia. Yrittäjän huomio kohdistuu kuitenkin vahvasti operatiiviseen toimintaan. Hän hakee hyötyä sähköisestä liiketoiminnasta myynnin ja markkinoinnin tehostamiseen, työnjohtamiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisessä parhaaksi keinoksi yrittäjä kokee muodollisen koulutuksen ja opitun soveltamisen oman yrityksen toimintaan. Yrittäjä pitää sähköisen liiketoiminnan varjopuolena sen sitomaa aikaa, joka on poissa toiminnallisesta työstä. Yrittäjä etenee sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisessä harkitusti vaiheittain.

Yrittäjä 6 on asettanut henkilöstön oppimisen suhteen selkeän tavoitteet. Hän haluaa, että vastuuta sähköisten välineiden kuten kotisivujen ylläpidosta voidaan jakaa nykyistä laajemmin yrityksessä, jotta tuotetarjonta olisi ajoissa esillä. Yrittäjä 4 kokee ongelmaksi erityisesti jakeluteiden ja oman järjestelmän rajat. Järjestelmätoimittajien osaaminen ei hänen mielestään tunnu riittävän tarvittavien ratkaisujen tuottamiseen.

Yrittäjät 4 ja 6 näkevät sähköisestä liiketoiminnasta saatavan hyödyn olevan myynnin ja markkinoinnin tehostuminen. Yrityksellä 6 on tehostamiselle mitattava tavoite. Tehostuminen nähdään ensisijassa kustannustehokkuutena verrattuna perinteisesti käytettyihin medioihin. Yrittäjät 4 ja 6 kuvaavat oppimistaan omaehtoiseksi. Tietoa haetaan Internetistä, asiakkaana muissa yrityksissä, osallistumalla yrittäjien tapaamisiin ja vaihtamalla ajatuksia muiden yritysten kanssa. Välillä osallistutaan aiheeseen liittyviin koulutuksiin. Oma henkilöstö on myös aloitteiden ja oppimisen lähde.

Yrittäjän 2 tulkitsin tyypittelyssä operatiiviseksi yrittäjäksi. Se tuntuu varsin luontevalta. Kyseessä on yhden miehen yritys. Yrittäjä osallistuu sähköisen liiketoiminnan koulutusohjelmaan ja soveltaa hyväksi havaitsemiaan välineitä yrityksensä toimintaan. Välineet ovat tuottaneet lähes välittömiä tuloksia, ja se on motivoitunut tekemään tarvittavan työn ja oppimaan välineiden käyttöä.

Yrittäjät 5 ja 7 edustavat tulkintani mukaan operatiivisia johtajia. Yrittäjien lähestymistavat ovat hyvin erilaiset. Yrittäjä 5 näkee sähköisen liiketoiminnan osaksi yrityksen strategiaa. Hän tarkastelee sähköistä liiketoimintaa mahdollisuutena siirtää työtä asiakkaalle ja tehostaa oman organisaation toimintaa. Yrittäjän päähuomio on operatiivisten prosessien kehittämisen kautta syntyvässä uudenaikaisessa toiminnassa. Yrittäjää motivoi tehtyjen ratkaisujen nopea vaikutus yrityksen kasvirtaan. Yrittäjä huolehtii omasta osaamisestaan hankkimalla aktiivisesti tietoa sähköisestä liiketoiminnasta muun muassa Internetistä, jakelukanavien tarjoamasta informaatiosta, hyvien toimittajien kirjoittamista artikkeleista ja omalta henkilöstöltään.

Yrittäjä 7:n yrityksessä on jo pitkään käytetty sähköisiä jakeluteitä ja muita sähköisiä välineitä. Yrittäjän näkökulma sähköiseen liiketoimintaan on kustannuslähtöinen. Syynä lähestymistapaan on sähköisen liiketoiminnan nousevat kustannukset, jotka ovat osittain seurausta globaalien jakeluteiden vaikeasta hintalaatusuhteen hallinnasta. Toinen syy on sähköisten välineiden aiheuttama suuri työmäärä ja työn kustannus. Globaaleja jakeluteitä käyttävät yritykset tekevät esimerkiksi merkittävän osan majoitusvarauksen käsittelyssä tarvittavasta käsityö-

tä siirtäessään varauksia järjestelmästä toiseen ja maksavat sen lisäksi korkeita komissioita. Yrittäjä suhtautuu kriittisesti sähköiseen liiketoimintaan yleisesti. Sähköinen liiketoiminta on hänelle perinteisten työrutiinien siirtämistä sähköiseen muotoon. Yrittäjä arvioi sähköisen liiketoiminnan hyötyjä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Yrittäjän osaamisesta huolehtii hänen sanojensa mukaan nuori henkilökunta.

	Yrittäjät, työnjohto	Kehittäjät, keskijohto	Johtajat, ylin johto
Strateginen lähestymistapa	Yrittäjä 3	Yrittäjä 8	Yrittäjä 9
Taktinen lähestymistapa		Yrittäjä 1 Yrittäjä 4 Yrittäjä 6	
Operatiivinen lähestymistapa	Yrittäjä 2		Yrittäjä 5 Yrittäjä 7

KUVIO 15. Haastateltujen yrittäjien tyypittely mallin mukaisesti

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen tyypittelystä voidaan nostaa esiin kolme sähköisen liiketoiminnan kannalta potentiaalisesti tehokasta ja kolme potentiaalisesti vähemmän tehokasta lähestymistapaa.

Mikro-majoitusyritykselle operatiivisen yrittäjän lähestymistapa on luonteva. Yrittäjä ottaa käyttöön hyväksi havaitsemiaan ilmaisia tai hyvin edullisia sähköisen liiketoiminnan välineitä. Hän hankkii tarvittavan osaamisen osallistumalla koulutuksiin ja saamalla henkilökohtaista ohjausta välineiden hyödyntämiseen.

Pienelle majoitusyritykselle strategisen yrittäjän lähestymistapa on hyödyllinen. Lähestymistavassa on keskeistä sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ja todellisen kilpailuedun luomiseen. Tässä kokoluokassa sosiaalinen media voi myös palvella hyvin yrityksen ja yrittäjän personointia. Sosiaalisen median avulla voidaan luoda uudenlainen läheinen suhde asiakkaaseen. Osaaminen hankitaan kouluttautumalla järjestelmien käyttöön ja aktiivisen kokeilun, yrittämisen ja erehtymisen avulla. Olennaista on toimia ja oppia kilpailuedun kehittämisessä nopeammin kuin kilpailijat.

Strateginen johtaja on luonteva lähestymistapa keskisuuren yrityksen yrittäjälle. Yrittäjän keskeinen tehtävä on ymmärtää sähköisen liiketoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia yrityksen kokonaisliiketoiminnan kannalta, havaita yrityksen kilpailukyvyn parantamismahdollisuuksia, käynnistää muutoksia sähköisen liiketoiminnan tehokkaaksi hyödyntämiseksi, hankkia tarvittavaa osaamista yrityksen käyttöön ja viedä muutokset läpi johdonmukaisesti ja sitkeästi.

Kuvatussa kolmessa lähestymistavassa yrittäjää ohjaa selkeä tavoiteasettelu ja yrittäjä on itse aktiivinen toimija. Hän käyttää saatavilla olevaa tukea ja osaamista omien tavoitteidensa saavuttamiseen ja oppii hyödyntämään sähköistä liiketoimintaa tehokkaasti.

Muut kolme lähestymistapaa, joihin loput yrittäjät luokiteltiin, eivät ole samalla tavalla selkeitä tai tehokkaita. Ne kuvaavat osaltaan yrityksen valitsemaa strategi-

aa ja sen vaikutusta sähköiseen liiketoimintaan. Strategisen kehittäjän lähestymistapa perustuu tarkasti valittuun strategiaan, mutta sähköisen liiketoiminnan panostukset ovat luonteeltaan operatiivisia. Taktisen kehittäjän ja operatiivisen strategin lähestymistavat vaikuttivat ongelmallisimmilta. Näissä lähestymistavoissa ilmenivät myös yrittäjien osaamisen puutteet ja yritysten resurssien asettamat rajat. Erona edellä esiteltyyn kolmeen potentiaalisesti tehokkaaseen tyyppiin muissa sähköisen liiketoiminnan lähestymistavoissa vaikuttaisi tavoitteena olevan pysyminen alan yleisellä toiminnan ja osaamisen tasolla. Yritysten toimintatavoissa tapahtuu vain vähän muutoksia. Myynnin ja markkinoinnin rutiineja siirretään sähköiseen ympäristöön ja perinteisiä medioita korvataan sähköisillä medioilla. Muuten yrityksen liiketoiminta pysyy samanlaisena. Syynä voivat olla yrityksen pienet resurssit, jotka rajoittavat yrittäjät toimintamahdollisuuksia. Pienet majoi-tusyrityksen tarvitsevat hotellijärjestelmiä toiminnan ohjausta varten. Järjestelmät ovat kalliita ja jäykkiä. Ongelmia syntyy tavallisesti järjestelmien rajapinnoissa, ja se vaikeuttaa esimerkiksi jakelukanavaratkaisujen tekemistä. Pienten yritysten henkilöresurssit ovat tavallisesti hyvin tiukasti mitoitettuja ja yrittäjän omalla suorittavalla panoksella on suuri merkitys. Sähköisen liiketoiminnan osaaminen saattaa olla muutaman avainhenkilön varassa, eikä aika aina riitä muuhun kuin rutiini-en ylläpitoon. Yrittäjä saattaa olla niin kiinni päivittäisessä toiminnassa, että oman tietoisuuden lisäämiseen ei yksikertaisesti riitä aikaa. Eräät näihin tyypityksiin luettujen yritysten yrittäjät suhtautuivat myös kriittisen pidättyvästi sähköiseen liiketoimintaan yleensä. Sen koettiin aiheuttavan runsaasti työtä, joka on kallista ja poissa asiakkaiden palvelemisesta. Pienten yritysten ongelmana sähköisen liiketoiminnan osaamisen laajentamisessa on ikääntyneemmän henkilöstön hidas oppiminen.

Edellä kuvatuista vähemmän tehokkaista lähestymistavoista puuttuvat sähköisen liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Tavoitteet liittyvät lähinnä operatiiviseen toimintaan. Tavoiteasettelu pitää myös osaamisen kehittämistavoitteet vaatimatomina.

Tyypitettyjä yrittäjien sähköisen liiketoiminnan tavoitteita voisi tarkastella eTourism Roundtablen Matkailun sähköisen liiketoiminnan ajatushautomotyökentelyn yhteenvedossa (2010, 2) esitettyä visiota ja strategiaa vasten. Visio on

varmaankin mahdollinen tehokkaiden lähestymistapojen edelläkävijäyrityksille, joita kohderyhmässä edustavat tyypityksen strategiset johtajat ja strategiset yrittäjät. Ne toimivat usein toimintaympäristöissä, joissa sähköisen liiketoiminnan kehitys on nopeaa ja kehittämiseen panostetaan monelta suunnalta. Suomessa on kuitenkin suuri määrä pieniä majoitusyrityksiä, joilla on paljon vapaata kapasiteettia ja puutteelliset sähköisen liiketoiminnan valmiudet. Liiketoiminnan sähköistymisen syveneminen voi jakaa yritykset voittajiin ja häviäjiin. Pitääkö hyväksyä, että tapahtuu eräänlainen luonnon valinta, jossa heikoilla sähköisen liiketoiminnan edellytyksillä varustetut majoitusyritykset vain häviävät? Vai pitäisikö kaikin tavoin panostaa siihen, että yleistä sähköisen liiketoiminnan tasoa nostetaan ja autetaan ”luokalle jääneitä”?

Matkailualan ammattikorkeakouluilla on merkittävä tehtävä erityisesti vähemmän tehokkaita lähestymistapoja edustavien, usein kymmenen – kahdenkymmenen työntekijää ympärivuotisesti työllistävien majoitusyrittäjien osaamistason parantamisessa. Korkeakoulujen tehtävänä on tuottaa näihin yrityksiin sähköisen liiketoiminnan osaajia ja toimia yrittäjille soveltuvan koulutustarjonnan organisoijina yhteistyössä sähköisen liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa. Yhden - kolmen työntekijän mikroyrityksille on tarjolla edullista koulutusta hankkeiden puitteissa. Keskisuurilla yrityksillä on riittävät voimavarat tarvittavan osaamisen hankkimiseen haluamallaan tavalla.

Tämän tutkimuksen pienen otoksen perusteella ei voida tehdä koko majoituselinkeinoa koskevia yleistyksiä. Tulokset ovat yrittäjien osaamisen osalta kuitenkin samansuuntaisia kuin esimerkiksi Lapland Oline 2013 - esiselvityshankkeen (Mikkola 2007, 7) tutkimusten ja opinnäytetyön tietoperustan tutkimusten tulokset (esimerkiksi Wang & Ahmed 2009; Eriksson, Hultman & Naldi 2008; Gilmore, Gallagher & Henry 2007; Stockdale & Standing 2006). Siten voidaan tuloksia pitää luotettavina.

Tutkimus tuotti yhtenä tuloksena majoitusyrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen tyypityksen, jonka avulla voidaan tarkastella otoksen yrittäjien näkemyksiä sähköisen liiketoiminnan merkitystä yrityksen toiminnassa, sähköisellä liiketoiminnalla tavoiteltavia hyötyjä ja yrittäjän näkemyksiä tarvittavasta

osaamisesta. Mallia voidaan käyttää myös laajemmin matkailun pk- yrittäjien sähköisen liiketoiminnan lähestymistapojen kuvaamiseen.

Yrittäjien sähköisestä liiketoiminnasta hakemat hyödyt vaikuttavat yrittäjien näkemykseen tarvittavasta osaamisesta. Käsitys tarvittavasta osaamisesta puolestaan vaikuttaa parhaaksi koettuihin tapoihin hankkia osaamista. Yleisesti ottaen otoksen yrittäjät hankkivat tarvittavan osaamisen omatoimisesti. Otoksen pienimmät yritykset turvautuivat muodolliseen sähköisen liiketoiminnan koulutukseen. Tärkeitä osaamisen hankkimisen lähteitä ovat järjestelmätoimittajat, oma henkilöstö, Internet, muut majoitusyrittäjät ja seminaarit. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimus tuotti vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyö nosti esiin mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena tehokkaiden menetelmien löytämisen pienten, kymmenen - kaksikymmentä työntekijää työllistävien majoitusyritysten sähköisen liiketoimintaosaamisen tason parantamiseksi. Toinen tärkeä aihe on pienten majoitusyritysten sähköisen liiketoiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden kehittäminen, sekä tehtävien sähköisen liiketoiminnan investointien kannattavuuden parantaminen.

Oman yritystoimintani kannalta opinnäytetyön tekeminen antoi hyvän yleiskuvan sähköisen liiketoiminnan nykytilasta yleensä ja pk-majoitusyrittäjien sähköisen liiketoiminnan osaamisesta erityisesti. Saatua tietoa voidaan hyödyntää yritykseni asiantuntijapalveluissa matkailualalla.

LÄHTEET

Boyatzis, R E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol. 27 No. 1, 5 – 12.

Buhalis, D. 2003. *eTourism. Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Prentice Hall.

Ellström, P-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*. VOL.21 No 6/7, 266 – 273.

Eriksson, L T, Hultman J & Naldi L. 2008. Small business e-commerce development in Sweden – an empirical survey. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.15. No 3, 555 – 570.

Eskola, J & Suoranta, J 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Forsman, H. 2008. Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15, No.3.

Gay, R, Charlesworth A & Esen R 2007. *Online Marketing. A Customer-led approach*. Oxford : Oxford University Press.

Gilmore,A,Gallagher,D & Henry,S. 2007. E-marketing and SMEs. Operational lesson for the future. *European Business Review*. Vol. 19 No. 3, 234 -247.

Greenberg, P.2009. *CRM at the Speed of Light. Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customer*.New York: McGraw-Hill

Harris, L & Rae, A. 2009. The revenge of the gifted amateur... be afraid, be very afraid... *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.16. No 4, 694 – 709.

Hills, G E, Hultman, C M & Miles, M P. 2008. The evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. Journal of Small Business Management. Vol.46. No.1 99 – 112.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Mikkola, K. 2007. Lapland Online 2013- esiselvityshanke. Lapin maakunnan e-liiketoiminnan osaamisen kehittämisen kokonaiskoordinaation esiselvityshanke. Loppuraportin tiivistelmä.

Näsi, J & Neilimo, K. 2006 Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta uusi kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L & Pöysti, K 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOYpro.

Reijonen, H. 2010. Do all SMEs practice same kind of marketing? Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol.17. No 2, 279 – 293.

Reijonen, H & Laukkanen, T. 2010. Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. Marketing Intelligence & planning. Vol.28. No. 2 115 – 136.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaamia näkökulmia huippuosaamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Salmenkivi, S & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of Management Journal. Vol.43 No 1, 9 – 25.

Stockdale, R & Standing, C. 2006. A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.13. No 3, 381-394.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Valorinta, V. 2008. Hotellivarausten arvoketju. Helsinki:Booking Partner.

Wang, Y & Ahmed, P K. 2009. The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption: Evidence from UK family run SMEs. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol.18.16 – 30.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Berg, V. 2004. Pk – yrityksen sähköinen liiketoiminta - tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa. KTM Julkaisuja 14/2004 .[Viitattu 13.7.2010.] Saatavissa : <http://julkaisurekisteri.ktm.fi/>.

Euroopan komissio 2006. Pk-yrityksen uusi määritelmä. [Viitattu 26.7.2010] Saatavissa:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

eTourism Roundtable. 2010. Matkailun sähköisen liiketoiminnan ajatushautomo-työskentelyn yhteenveto. Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma (OSKE). [Viitattu 27.12. 2010.] Saatavissa:

<http://www.experiencebusiness.fi/loader.aspx?id=888b3306-eb60-42f5-9970-b764ae7dd192>

Harju- Autti, A. 2010. Toimialaraportti. Matkailun yleisosa. [Viitattu 27.12.2010.] Saatavissa:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1185/matkailu_yleisosa_web.pdf

Havas, K, Jaakonaho, K, Rantanen P & Sievers K. 2006. Matka 2020. Matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Haaga ammattikorkeakoulu.

[Viitattu 11.2.2011.] Saatavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/julkaisut/Matka2020laadullinen.pdf>

Internet World Stats 2010. Internet usage statistics. The Internet Big Picture.

[Viitattu 30.11.2010.] Saatavissa: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> .

Ovaskainen, M. 2010. Qualification Requirements of SMEs in Internet-based Electronic Commerce. Findings from Finland. Jyväskylän Yliopisto .[Viitattu 13.7.2010.] Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22733/9789513938048.pdf?sequence=2>

Pohto, P. 2009 . Digimarkkinoinnin barometri 2009. Divia. Viitattu [13.7. 2010.] Saatavissa: <http://www.divia.fi/?action=juttu&ID=312&valittu=55>

Pohto, P. 2010. Digitaalinen markkinointi vuonna 2010. Sosiaalinen media ujuttautuu valtavirtaan. Digibarometri – tutkimuksen tuloksia.DiViA. [Viitattu 13.7.2010.] Saatavissa:

http://www.divia.fi/digimarkkinoinnin_barometri/digibarometri_2010/

Raunio, H. 2010. Suomen pk-yritykset jäljessä digimarkkinoinnissa. Tekniikka ja [Talous 16.3.2010.] Viitattu 22.7.2010 Saatavissa:
[sa:http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article384955.ece#](http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article384955.ece#)

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 23.7.2010] Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Tilastokeskus 2009a. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin.[Viitattu 30.12.2010.]
http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html

Tilastokeskus 2009b. Suomi kuuluu Euroopan kärkimaihin. [Viitattu 30.12.2010.]
 Saatavissa:http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_007.html

Tilastokeskus 2010a. Jo joka toinen suomalainen käyttää internetiä useasti päivässä. [Viitattu 27.12.2010.] Saatavissa:
http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2010b. Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin sukupuolen mukaan 2010. [Viitattu 28.12.2010.] Saatavissa:
http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_tau_016_fi.html

Tilastokeskus 2010c. Sähköinen kauppa/ Internetmyynti [Viitattu 28.12.2010.]
 Saatavissa: http://www.stat.fi/til/ichte/2010/ichte_2010_2010-11-25_kat_004_fi.html

Tilastokeskus 2011. Yrittäjä. [Viitattu 2.2.2011.] Saatavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/yritlkm.html>

MUUT LÄHTEET

Ikonen-Varila, M.2007. Luentomateriaali 7. ja 10. 2.2007. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Helsingin avoin yliopisto

Mikkola, K.2010a. Luentomateriaali 25. - 26.3.2010. Matkailuyrityksen sähköinen liiketoiminta- erikoistumisopinnot. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haastattelut

Yrityshaastattelut

Yritys 1	4.1.2011
Yritys 2	4.1.2011
Yritys 3	18.1.2011
Yritys 4	17.1.2011
Yritys 5	13.1.2011
Yritys 6	19.1.2011
Yritys 7	17.1.2011
Yritys 8	21.1.2011
Yritys 9	27.2.2011

Asiantuntijahaastattelu

Toimitusjohtaja Kirsi Mikkola, Sähköinen liiketoiminta Suomi Oy.

Haastattelu 21.12.2010

LIITTEET

LIITE 1 Haastateltujen yrittäjien yritysten kuvaus

LIITE 2 Haastateltujen yrittäjien näkemys yritystensä tietoteknisestä kehitysvaiheesta Bergin (2004) luokittelun mukaisesti

LIITE 3 Yrittäjien kuvaamat sähköisen liiketoiminnan kehittämiskohteet

LIITE 4 Yrittäjien kuvaamat sähköisestä liiketoiminnasta tavoiteltavat hyödyt

LIITE 5 Yrittäjien kuvaukset johtamisesta, osaamisesta ja oppimisesta

LIITE 6 Yrittäjien kuvauksia sähköisen liiketoiminnan vaikutuksesta asiakassuhteeseen

LIITE 7 Yrittäjien havaintoja sähköisestä liiketoiminnasta